



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Esimiestyön kehittäminen – valmennusohjelman kehittämiskohteiden kartoittaminen

Holiday Club Resorts Oy

Taru Ilola

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016
Palveluliiketoiminnan koulutus



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

ILOLA, TARU:

Esimiestyön kehittäminen – valmennusohjelman kehittämiskohteiden kartoittaminen
Holiday Club Resorts Oy

Opinnäytetyö 72 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Lokakuu 2016

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Holiday Club Resorts Oy:n palveluliiketoiminnan esimiesten valmennusohjelman tarpeita. Toisena tehtävänä oli selvittää minkälaisella tasolla esimiesten osaaminen esimiesten ja kohteiden ylimmän johdon mielestä on. Aihe on yrityksessä ajankohtainen ja tutkimus tukee yrityksen tarvetta selvitystyössä. Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen, joka toteutettiin esimiesten ryhmähaastatteluilla sekä resort managereiden teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen avulla selvitettiin, minkälaista osaamista esimiehillä jo on olemassa ja minkälaisen osaamisen suhteen he kokevat tarvitsevänsä vielä koulutusta. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehillä on paljon erilaista osaamista, mutta se on hajautunut osaajien kesken. Esimiesten osaamistasoon ollaan pääosin tyytyväisiä, mutta kehityskohteitakin havaittiin. Esimiehet haluavat koulutusta taloudelliseen osaamiseen. Myös resort managerit haluavat siihen koulutusta, jotta kannattavuus ja oman työpanoksen merkitys kokonaistulokseen ymmärrettäisiin laajemmin koko työyhteisössä. Esimiehillä ja resort managereilla on samanklaiset tavoitteet ja molempien ryhmittymien työtä ohjaa samankertainen arvomaailma. Sekä esimiesten että resort managereiden päätavoitteita ovat asiakastytytyväisyyden ja työtyytyväisyyden varmistaminen ja niiden kautta mahdollisimman hyvän tuloksen aikaansaaminen.

Myös koulutuksen ja valmentamisen osalta saatiin paljon kehittämisehdotuksia. Esimiehet olivat kiinnostuneita oppisopimuskoulutuksista ja kaipasivat yritykseltä yhtenäistä käytäntöä omaehtoisen koulutuksen tukemiseen. Koulutustarpeen suhteen esimiehillä ja resort managereilla oli eroavaisuuksia. Esimiehet kokivat tarvitsevänsä enemmän ammattia tukevaa koulutusta ja resort managerit toivoivat esimiehilleen enemmän johtamisen koulutusta. Kaikki vastaajat toivoivat yrityksen arvojen avaamista sekä tavoitteiden selkeyttämistä.

Päällimmäisenä valmennusohjelmaan vietäviä aisoita ovat henkilöstöjohtaminen, resurssien johtaminen, arvojen kautta johtaminen sekä ihmis- ja asiakassuhdetaidot. Koulutuksen tukemista tulisi lisätä ja esimiehiltä voisi edellyttää esimerkiksi vuosittaista opintopisteiden suorittamista, jolloin yksilöt voisivat määrittää itselleen sopivan koulutuksen sisällön omien kehitystarpeidensa mukaisesti. Tutkimuksesta voidaan todeta, että menetelmät tukivat tutkimuksesta halutun tiedon keruuta ja tutkimus oli onnistunut. Tutkimus toteutettiin suunnitellusti ja opinnäytetyö valmistui ajallaan. Tutkimuksen tulokset esitellään Holiday Club Resorts Oy:n palveluliiketoiminnan johdolle ja ne toimivat pohjana esimiesten valmennusohjelman luomisessa.

Asiasanat: kehittäminen, esimiestyö, johtaminen

ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

ILOLA, TARU:

Development of Supervisory Management – Canvassing the Subjects of Development
Holiday Club Resorts Oy

Bachelor's thesis 72 pages, appendices 2 pages
October 2016

The object of this thesis was to chart the needs for development of supervisor management in hospitality management at Holiday Club Resorts Oy. The purpose was to canvass the current level of the supervisors' know-how in supervisors' opinion and also to clarify the opinions of the top brass of the resorts. The subject in Holiday Club Resorts was topical and this assignment supports the needs for the training programme for the supervisors. The research method was a qualitative survey, which was executed by a group interview for the supervisors and a theme interview for the resort managers.

This survey was to determine what kind of know-how the supervisors already have and in which areas they feel that they need more development and training. The survey revealed that the supervisors have a lot of expertise, but it is scattered among the supervisors. The supervisors' level of know-how is mainly satisfactory although some points of development were revealed. The supervisors want more education in finance and economical practice. Also the resort managers want to focus more on finance in order to improve profitability and to grow the awareness of how much everybody's work contribution affects the total result. The supervisors and the resorts managers clearly have the same goals and they lead by the same kind of management style. The main goals are customer satisfaction, job satisfaction and the best possible yield. On the strength of the interviews it was also revealed that the supervisors want more training to support their professional skills whereas the resort managers find that the training of management itself is the most important issue. The respondents also wanted the values and the goals of the company to be clarified.

The most important issues to be taken into the training programme are human resource management, resource management, value management and people skills. Training should have more importance. The employer could also require the supervisors to obtain a certain amount of credits per year. This way the supervisors could determine themselves the contents of the training according to their own needs. On the strength of the survey it can be stated that the methods used supported the collection of the information needed and that the survey was successful. The thesis was completed as scheduled and the survey was executed as planned. The results of this survey will be presented to the top brass of hospitality management of Holiday Club Resorts Oy and will create the basis for the training programme of supervisor management.

Key words: supervisory management, development, training

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	6
3	JOHTAMINEN	8
3.1	Arvojohtaminen	8
3.2	Suoritusjohtaminen	12
3.3	Valmentava johtaminen	13
3.4	Sisäisen yrittäjyyden johtaminen	18
3.5	Asiakaslähtöinen johtaminen	20
4	ESIMIESTYÖ PALVELULIIKETOIMINNASSA	24
4.1	Mitä esimiestyö on?	24
4.2	Esimiehen osaaminen	25
5	TUTKIMUS	33
5.1	Johtamisen kehittäminen.....	33
5.2	Tutkimuksellinen kehittämistyö	34
5.3	Kehittämistyön menetelmät	37
5.4	Tutkimuksen toteutus.....	39
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
6.1	Esimiesten haastattelut.....	43
6.1.1	Tavoitteet.....	43
6.1.2	Esimiehen tärkeimmät osaamisalueet	44
6.1.3	Arvojen mukainen johtaminen.....	46
6.1.4	Esimiestyö	48
6.1.5	Koulutus ja valmennus	49
6.2	Resort Managerien haastattelut.....	53
6.2.1	Tavoitteet.....	54
6.2.2	Esimiehen tärkeimmät osaamisalueet	54
6.2.3	Arvojen mukainen johtaminen.....	57
6.2.4	Esimiestyö	58
6.2.5	Koulutus ja valmennus	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
8	POHDINTA.....	66
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	71
	Liite 1. Esimiehille ja Resort managereille lähetetty haastattelulomake.....	71

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Holiday Club Resorts Oy. Tämän työn tarkoitus on tehdä tutkimusta Holiday Club Resorts Oy:n esimiesten valmennusohjelman suunnittelua ja toteutusta varten. Valmennusohjelma on työn alkaessa vasta alkuvaiheessa, joten tämän opinnäytetyön tehtävänä on kartoittaa esimiesten ajatuksia ja tahtotiloja itsensä kehittämiseen ja kehittymiseen. Tutkimuksessa tarkastellaan kohtaavatko organisaation keskijohdon ja kentällä toimivien esimiesten näkemykset valmennusohjelman tarpeista. Työn lopullinen tavoite on antaa yritykselle työkaluja luomaan oma valmennusohjelma vastaamaan sekä henkilöstön että alan tulevaisuuden tarpeita.

Työn alussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajaa sekä Holiday Club Resorts Oy:n arvoja. Teoriaosuudessa keskitytään erilaisiin johtamisteorioihin, jotka on valittu yrityksen arvoihin ja arvojen mukaiseen toimintaan nojaten sekä kehittämisprojektin tukemiseksi yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Siinä käsitellään arvojohtamista, suoritusjohtamista sekä valmentavaa johtamista, joiden sisältö sopii tämän organisaation johtamiskulttuuriin. Asiakaslähtöinen johtaminen ja yrittäjyyden johtaminen ovat myös yrityksen arvoihin pohjautuen tärkeitä osa-alueita. Toimeksiantajan tahtotilana on arvojen näkyminen vahvemmin yrityksen johtamiskulttuurissa. Työssä käsitellään myös esimiehen tärkeimpiä osaamisalueita ja esimiestyön kentän laajuutta palveluliiketoiminnassa.

Tutkimusta käsittelevässä luvussa keskitytään kehittämistyön teoriaan, selvitetään mistä elementeistä kehittämistyö koostuu ja minkälaista osaamista kehittämistyössä yleensä tarvitaan sekä käydään läpi kehittämistyön menetelmiä ja niiden käyttötarkoituksia. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa haastatellaan ryhmähaastatteluna palveluliiketoiminnan kohteiden suorittavaa työtä tekeviä esimiehiä sekä teemahaastatteluna kohteiden ylintä johtoa, resort managereita. Apuna haastatteluissa käytetään puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Tavoitteena on siis saada käsitys esimiesten kehittämisohjelman sisällön tarpeista sekä esimiesten että kohteiden resort managereiden näkökulmasta.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Holiday Club Resorts Oy toimii vapaa-ajan asumisen ja matkailun alalla. Se on Euroopan johtava viikko-osakeyritys. Yrityksen omistajia ovat Mahindra Holidays & Resorts India Ltd, yhtiön toimiva johto ja Fennia-konserni. Yritys on toiminut jo vuodesta 1986 lähtien ja 31.3.2006 saakka se toimi nimellä Holiday Club Finland Oy. Tilikaudella 2013–14 konsernin liikevaihto oli 124 miljoonaa euroa, ja sen palveluksessa oli 722 henkilöä. Holiday Club Resorts Oy:llä on 31 lomakohdetta, joista 23 sijaitsee Suomessa. Suomen kohteista seitsemässä on myös kylpylähotelli. Holiday Clubilla on yhteensä 1 159 hotellihuonetta ja 2 173 lomahuoneistoa. 48 400 perhettä ja yli 1100 yritystä omistavat konsernin viikko-osakkeita. (Holiday Club Resorts Oy.)

Yrityksen arvot

Holiday Club Resorts Oy:n arvot ovat tarkkaan mietittyjä ja määriteltyjä pitkän pohdinnan ja vuosien keskustelujen pohjalta. Arvojen avulla halutaan erottautua globaalisti ja ne halutaan vahvasti jalkauttaa yrityksen jokaiselle portaalle. Tämä on tärkeää, sillä mikäli työntekijät lähtevät aina siitä, että on vain johdon ja esimiesten tehtävä viedä yritystä eteenpäin, niin arvojohtaminen ei onnistu. Arvojohtaminen lähtee nimenomaan arvojen jalkauttamisesta. (Tengman 2016.)

Ensimmäisinä arvoina ovat kunnioitus ja luottamus. Ammattimaiset työskentelytavat, sitoumuksista kiinni pitäminen ja korkea työmoraali ovat niitä työkaluja, joiden kautta ansaitaan asiakkaiden luottamus ja toisten työntekijöiden kunnioitus. (Holiday Club Resorts Oy.) Luottamus näkyy myös siinä, että Holiday Club Resorts Oy:ssä arvostetaan työssä oppimista ja kannustetaan työntekijöitä eteenpäin oman organisaation sisällä. Yksilöllä on mahdollisuus edetä niin pitkälle kuin omat taidot antavat myöten. (Tengman 2016.) Seuraavia arvoja ovat asiakaskeskeisyys ja asiakasläheisyys. Nämä tarkoittavat kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että asiakkaiden tarpeita kuunnellaan ja ne huomioidaan jokapäiväisessä toiminnassa. Positiivisuus ja iloisuus ovat kulmakiviä asiakaslähtöisessä toiminnassa. (Holiday Club Resorts Oy.)

Yrittäjyys on kolmas arvo Holiday Club Resorts Oy:ssä. Yrittäjyydessä on kyse sitoutumisesta kannattavuuteen ja vastuunkantamiseen. Päätöksenteossa ollaan nopeita ja suoraviivaisia, mutta tarvittaessa joustetaan. Resurssien hallinnassa ollaan huolellisia ja

sekä tuotteita että palvelua kehitetään jatkuvasti. (Holiday Club Resorts Oy.) Holiday Clubilla uskotaan vahvasti yrittäjyyden voimaan. Ylimmän johdon sekä keskijohdon yrittäjyyttä on vahvistettu omistajuuden avulla. Myös työntekijät tulee sitouttaa yrittäjyyteen niin, että he saavat hyvää inhimillistä esimiestukea. (Tengman 2016.)

3 JOHTAMINEN

3.1 Arvojohtaminen

Arvot ja arvojen kautta johtaminen on saanut alkunsa 1990-luvulla. Siitä lähtien melkein jokaisessa yrityksessä Suomessa on käyty arvokeskustelu, jossa on määritelty organisaation toimintaa ohjaavat arvot. Arvot usein hyväksytään ja muovataan yrityksen hallituksessa ja sieltä ne jalkautetaan kentälle ohjaamaan päivittäistä toimintaa. Arvojen pohjalta ohjataan yrityksen henkilökunnan toimintaa yhdenmukaisuuteen sekä loogiseen ja yrityksen kannalta oikeaan suuntaan. (Hiltunen 2011, 254–256.)

Mikäli arvopohjaa ei tietoisesti yhdessä sovita, niin se muodostuu automaattisesti, sillä jokainen työntekijä päivittäisillä päätöksillään noudattaa tiedostamatta luomaansa arvomaailmaa (Kesti 2013, 105). Arvojen omaksuminen yrityksessä ei kuitenkaan ole nopeaa. Yrityksen johdon tulee omalla esimerkillään ja omalla toiminnallaan tehdä arvoista näkyviä ja viestiä toiminnallaan arvojen mukaisesti. (Hiltunen 2011, 257.) Myös Hyppänen (2015, 50) on sitä mieltä, että jotta arvot toteutuvat yrityksessä, tulee niiden näkyä arkipäivän toiminnassa sekä johdon että esimiesten taholla.

Yrityksen arvot ovat silta taustalla olevien perusoletuksien ja näkyvän käyttäytymisen välillä. Perusoletukset koostuvat tiedostamattomista, itsestään selvistä uskomuksista, käsityksistä, ajatuksista ja tunteista. On helppo havaita näkyvää käyttäytymistä, mutta vaikeampi on tulkita miksi puhumme, toimimme ja työskentelemme juuri kyseisellä tavalla. Arvot ohjaavat yrityskulttuuria haluttuun suuntaan. Pelkät ydinarvot eivät yksistään määritä organisaation arvokulttuuria vaan siihen vaikuttavat yrityksen muutkin tekemät valinnat. (Kamensky 2015, 137–138.)

Organisaation kulttuuri on sellaista, jota ei voi suoraan johtaa eikä hallita. Organisaation kulttuurin näkyväksi tekeminen ja ymmärtäminen ovat todella tärkeitä, kun kyseessä on palveluliiketoiminnan kehittämisen suunnittelu ja toteutus. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 167.) Organisaatiokulttuuri on käsin koskemattomissa oleva tekijä, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Se muovautuu ajan saatossa ja siihen vaikuttaa koko henkilöstö omilla toimintatavoillaan. (Kauhanen 2015, 25.)

Organisaation kulttuurissa olennaista on sen, mikä on vallitseva käsitys ja ymmärrys organisaation olemassaolon tarkoituksesta; toisin sanoen mikä on yrityksen perustehtävä, johon päivittäisen toiminnan kautta pyritään. Organisaation kulttuurin kehittymisen kautta varmistetaan yrityksen menestyminen sen omassa toimintaympäristössä. Organisaation kulttuuri ohjaa yrityksen käytännön toimintaa ja siksi onkin tärkeää sen tietoisuuden ja ymmärtämisen lisääminen. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 178–181.)

Kamensky (2015, 138–139) tiivistää hyvän arvojohtamisen edellytykset seitsemään ydinasiaan (kuvio 1). Yrityksen arvot eivät saa olla ristiriidassa yrityksen käyttäytymismallien ja syvälle juurtuneiden taustaoletusten kanssa. Olemassa olevan yrityskulttuurin ja yrityksen arvojen pitää olla samassa linjassa, jos ”arvoprojektin” halutaan onnistuvan. Yrityskulttuuri taas pitää olla oikeassa suhteessa toimintaympäristöön. Nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt eivät toimi paikallaan pysyvällä yrityskulttuurilla. Yrityksen työntekijöiden tulee pystyä asettumaan yrityksen arvojen taakse ja ihmisten sitouttaminen organisaation arvoihin vaatii pitkäjänteistä ja ammattitaitoista johtamistyötä.



KUVIO 1. Hyvän arvojohtamisen edellytykset (Kamensky 2015, 138–139, muokattu)

Myös yrityksen ulkopuoliset tahot ovat sen arvojen vaikutuspiirissä ja arvioivat yrityksen taloudellista, sosiaalista ja ekologista toimintaa. Yritysjohdon sitoutumattomuus arvoihin on varma arvokulttuurin tuhoaja. Yrityksen johto on tärkein tekijä arvojohtamisessa ja heidän tulisi omalla toiminnallaan ja esimerkillään tuoda näkyviin yrityksen

arvomaailmaa. Hyvin toimivan johdon tulisi palkitsemisen avulla osoittaa, miten paljon se arvostaa vahvaa yrityskulttuuriaan ja sen arvojen mukaista toimintaa. Vastaavasti arvojen vastaisesta toiminnasta tulisi rangaista. Strategioiden laadinnassa tulee ottaa huomioon sekä yrityksen arvot että toimintaympäristö. Esimerkiksi pelkkiin arvoihin perustuvat strategiat eivät välttämättä sovi yrityksen toimintaympäristöön. (Kamensky 2015, 138–139.)

Todellinen arvojohtaminen sisältää paljon muutakin kuin sanaluettelon organisaation arvoista (Hiltunen 2011, 261). Arvojen kautta henkilöstölle viestitään, mikä työyhteisössä on tärkeää (Kauhanen 2015, 17). Olennaista on, miten arvo ja hyödynnetään ja mitä ne tarkoittavat käytännön työssä (Hyppänen 2015, 49). Arvot ovat ikään kuin liima, joka pitää organisaation koossa, kun on tarpeen hajauttaa, monipuolistaa, kehittää ja laajentaa toimintaa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 25). Arvojohtaminen on sidoksissa etiikkaan ja vastuullisuuteen (Hiltunen 2011, 261). ”Eettinen johtajuus edellyttää yhteisöllisyyden hyvettä” (Sydänmaanlakka 2004, 58). Arvojohtaminen pyrkii käynnistämään keskustelun liiketoiminnan ja johtamisen arvoista ja etiikasta (Sydänmaanlakka 2004, 58).

Johtajuuden tulisi perustua arvoihin ja periaatteisiin. Niitä seuraten johtajan tulisi auttaa johdettaviaan arvioimaan omia arvojaan ja tarpeitaan. Esimiesten ja johdettavien tulee omien tavoitteidensa huomioonottamisen lisäksi vastata myös ympäröivän yhteisön tavoitteiden ja päämäärien määrittelystä ja toteuttamisesta. Jokapäiväisessä johtamisessa esimiesten tulee ottaa huomioon päätösten vaikutukset ihmisten elämään ja ympäristöön pitkällä aikavälillä. Kriittisyyttä arvojohtamisen käytäntöön aiheuttavat muun muassa se, että yrityksillä on samanlaisia arvoja ja arvojohtamisprosessien tehokkuutta on vaikea tutkia. Joskus voi syntyä ristiriitoja sekä arvojen että johdon toiminnan ja arvojen kesken. (Hiltunen 2011, 261–267.) Työn merkityksellisyys liittyy vahvasti arvojohtamiseen. Kun arvot ja niiden mukainen johtaminen lähtevät johtoportaasta, niistä saadaan merkityksellisiä koko työyhteisölle. Yksilön työn merkityksellisyyden kokeminen on yksi tärkeimmistä työnhallinnan tekijöistä eikä sitä niin ollen tulisi väheksyä. (Sydänmaanlakka 2004, 131–133.)

Laurent (2006, 40–42) jakaa kirjassaan johtamiseen vaikuttavat arvot järkiperäisiin ja tunneperäisiin arvoihin. Järkiperäisiä arvoja ovat tehokkuuden ja periaatteiden arvot (kuvio 2). Yrityksen menestys nojaa tehokkuuden arvoihin, sillä niitä tarvitaan järjes-

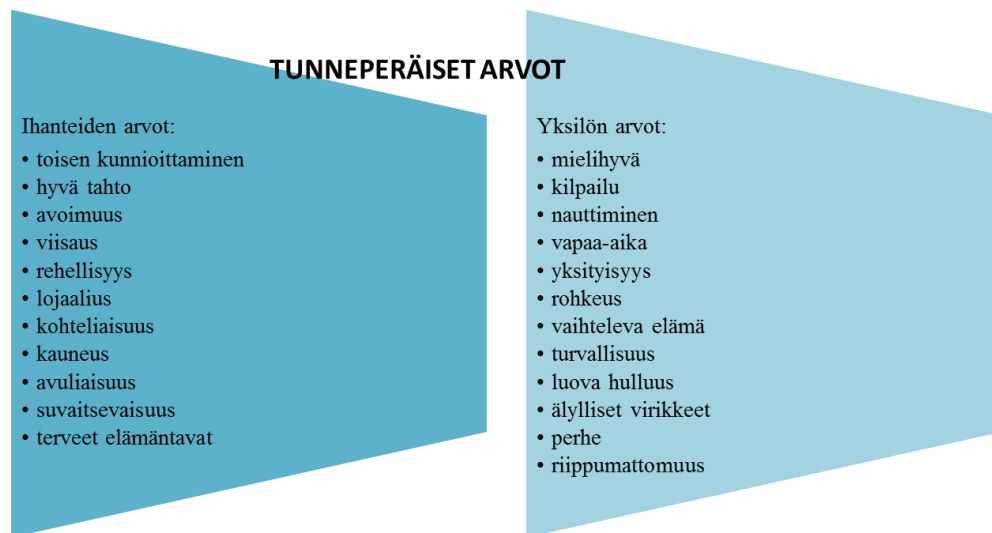
telmällisen ja tuloksiin tähtäävän liiketoiminnan ylläpitämiseen. Niitä ei saa kuitenkaan korostaa liikaa, sillä se saattaa johtaa johdettavien vastarintaan. Periaatteiden arvot painottuvat eettisyyteen ja rationaalisuuteen. Niiden varaan rakentuu työyhteisön keskinäinen luottamus ja eettisyys. Periaatteista piittaamattomuus johtaa luottamuksen ja kunnioituksen menettämiseen, kun taas niiden ylikorostaminen byrokratisoi jäykistää esimiehen toimintaa.



KUVIO 2. Kuvauksia tehokkuuden ja periaatteiden arvoista (Laurent 2006, 40–41, muokattu)

Tunneperäisiä arvoja ovat ihanteiden ja yksilön arvot (kuvio 3). Ihanteiden arvot liittyvät esimiehen toiminnassa kiinteästi ihmisten johtamiseen. Niiden avulla parannetaan työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta, sitoutetaan yksilöitä yhteisiin tavoitteisiin ja kehitetään ryhmän motivaatiota itsensä kehittämiseen. Työyhteisön yhtenäisyydentunne kärsii, jos ihanteiden arvoja aliarvioidaan. Niiden ylikorostaminen taas johtaa vastakkainasetteluun tehokkuuden arvojen kanssa, jolloin ryhmän työkeskeisyys ja tavoitteellisuus heikentyy. (Laurent 2006, 41–42.)

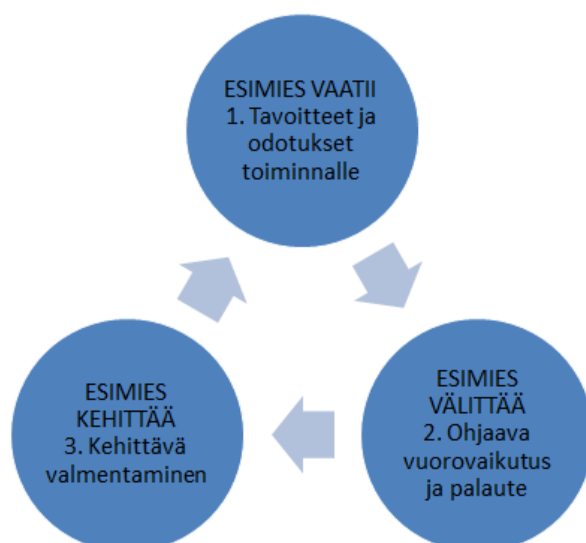
Yksilön arvot auttavat esimiestä tuntemaan sekä itsensä että ryhmänsä jäsenet. Oleellista on esimiehen itselleen määrittämät tärkeimmät arvot sekä niiden suhde yrityksen ja ryhmän jäsenten arvoihin. Esimiehen on pystyttävä hyväksymään työyhteisönsä arvot voidakseen sitoutua yritykseen ja voidakseen kasvattaa sekä omaa että työyhteisön motivaatiota. Kyky hyödyntää työyhteisön jäsenten erilaisuutta tuo monimuotoisia näkökulmia ja auttaa kehittämistyössä. Erilaisten näkökulmien hallitsemattomuus johtaa tehotomaan ja ristiriitaiseen työyhteisöön. (Laurent 2006, 42.)



KUVIO 3. Kuvauksia ihanteiden ja yksilön arvoista (Laurent 2006, 41–42, muokattu)

3.2 Suoritusjohtaminen

Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen (2014, 19) puhuvat tuloksellisesta suorituskulttuurista, joka rakentuu kolmesta keskenään saumattomasti yhdistyvästä esimiehen ydintehtävästä. Ensimmäinen tehtävä on tavoitteiden ja odotusten asettaminen, jossa painopisteenä on vaatiminen. Toisena tehtävänä on ohjaava ote vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen, jonka painopisteenä on välittäminen. Kolmantena tehtävänä on kehittää työyhteisöä ja yksilöitä parempiin suorituksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen ja sen painopisteenä on kehittäminen (kuvio 4).



KUVIO 4. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2014, 20)

Työelämän arki muuttuu jatkuvasti nopealla tahdilla ja aiheuttaa tavoitteiden epämääräistymisen, ellei niitä pidetä esillä säännöllisesti. Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi saattavat olla henkilöiden välillä ristiriitaisia. Arjen hektisyys edellyttää esimieheltä oman vastuualueensa tavoitteiden ja suoritusodotusten viestimisen määrätietoisempaa määrittelyä. (Järvinen ym. 2014, 18–21.)

Järvinen ym. (2014, 47–50) käyttävät nimitystä vauhtipyöräjohtaminen, jonka mukaan esimiehen tehtävä on antaa johdettavalle alkuvauhti ja tavoitteena on johdettavan oma-toimisuuden kehittäminen. Vauhtipyöräjohtamisen tavoitteena on yhtenäistää yksilön, ryhmän ja organisaation kulttuurin kehittymistä. Esimies toimii ikään kuin valmentajana. Kun vauhtipyöräjohtaminen saavuttaa tavoitteensa, pystyy esimies myös delegoimaan entistä vastuullisempia tehtäviä johdettavilleen. Kuilu esimiehen ja johdettavan välillä kapenee ja esimiehen työ ”kevenee”. Hyvä esimerkki vauhtipyöräjohtamisesta on työssäoppijoiden perehdyttäminen, kun he kehittyvät sivustakatsojista apureiksi.

Suorituksen johtamisen ydintehtävien onnistuminen voidaan mitata henkilöstön omistautumisen avulla. Omistautunut henkilö on tärkeä voimavara yritykselle, sillä hän on halukas panostamaan työhönsä pitkällä aikavälillä, ponnistelemaan tulosten saavuttamiseksi sekä ymmärtämään oman panoksensa vaikutuksen koko tiimin onnistumiseen. Tästä voidaan käyttää myös termiä yrittäjämäinen toiminta. (Järvinen ym. 2014, 25.) Kauhasen (2015, 67) mukaan esimiehellä on tässä iso vastuu, sillä hänen mielestään suorituksen johtamisessa on nimenomaan kyse siitä, että esimies luo edellytykset henkilöstön onnistumiselle.

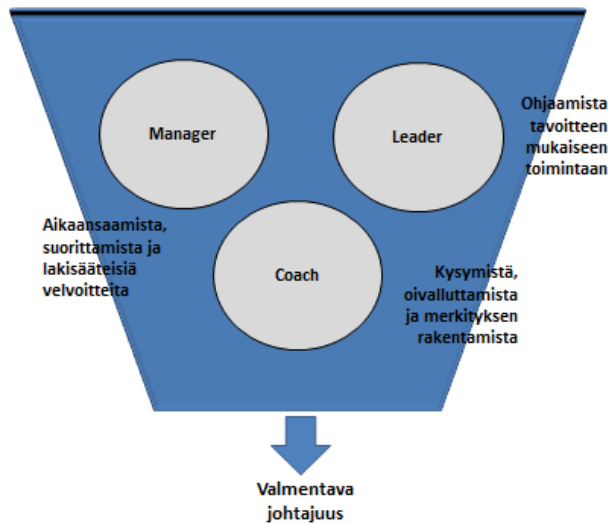
3.3 Valmentava johtaminen

Valmentava esimies johtaa tiimiään kohti yhteisiä tavoitteita. Johtamisella vaikutetaan todella paljon työntekijöiden mielekkyyteen tehdä työtä ja se näkyy suoraan asiakkaille. Työntekijöiden into ja motivaatio vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen. Tutkimusten mukaan tyytyväinen henkilöstö palvelee asiakkaita 40 prosenttia paremmin kuin tyytymätön henkilöstö. On siis selvää, että johtamisella on suuri vaikutus työntekijäkokemukseen. Hyvään johtamiseen panostamalla saadaan siis näkyviä tuloksia aikaan. Valmentavalla esimiestyöllä vaikutetaan työntekijäkokemukseen ja sitä kautta vaikutetaan asiakastyytyväisyyteen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17–18.)

Myös Kansanen (2004, 29) esittää näkökulman, jonka mukaan esimiestyö vääjäämättä muuttuu kohti valmentavaa johtajuutta. Organisaatioiden muuttuessa ja kilpailun kove- tessa vallan ja vastuun määräytyminen perustuu osaamiseen. Hierarkkisen aseman tuo- ma valta sekä autoritaarinen johtaminen painuvat unholaan ja niiden tilalle tulee sitou- tuminen, jolloin vanhanaikainen valvonta jää tarpeettomaksi. Silloin vastuulliset työnte- kijät johtavat itseään.

Toimintaympäristöt ja organisaatioiden muutokset ovat nykypäivää ja siksi tarvitaan uudenlaista johtamista. Enää kaikki eivät voi olla asiantuntijoita joka asiassa, vaan tarvi- taan yhteisöllistä osaamista. Osaamisen jakaminen tulee siis tärkeämmäksi yrityksen toiminnassa. Toimintatapoja muutetaan yhteistyössä muiden yksiköiden ja tiimien kans- sa jolloin korostuvat esimiehen vuorovaikutustaidot, verkostoitumistaidot ja johtamis- taidot. Tulisi korostaa arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista johtajuutta, joka valmen- taa yksilöitä kehittymään omassa asiantuntijuudessaan osana yhteistä koneistoa. Jos koneistosta puuttuu yksi ratas, se ei toimi, vaan kaikki osat palvelevat omalla paikallaan yhteisessä toiminnassa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18–19.) Kansanen (2004, 24) on samaa mieltä, sillä hänen mielestään valmentava johtaja sopii yhteisistä painopiste- alueista ja keskittyy suorituskriteerien yhtenäistämiseen, jotta asiat eivät jäisi yksin esi- miehen harkinnan varaan.

Valmentavan johtamisen ydin on erilaisten lähestymistapojen hallitsemisessa (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 301). Ristikangas ja Grünbaum (2014, 26) kirjassaan Val- mentava esimies osoittavat millaisissa erilaisissa rooleissa esimies toimii (kuvio 5). Enää ei käskytetä johdettavia vaan heitä ohjataan oppimaan oikeanlaiset toimintatavat itse (Aaltonen ym. 2011, 301). Valmentava esimies-käsite ottaa jo nimellään kantaa johtajuuden vastuuseen ja laatuun (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19). Valmentavalla oteella autetaan muita kasvattamaan omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Valmenta- van johtamisen ydin on keskittyä oikeisiin asioihin sekä luovaan yhteistyöhön, jotta parhaat mahdolliset tulokset saavutetaan (Kansanen 2004, 23).



KUVIO 5. Valmentavan esimiehen kolme roolia (Ristikangas & Grünbaum 2014, 26)

Johtajan tulee olla ryhmänsä aktiivinen vaikuttaja. Joskus pitää antaa johdettavien itsensä löytää ratkaisut ja toisinaan pitää toimia suoraviivaisemmin. Johtamisen tulisi olla tavoitehakuista, mutta myös kehittävää. Esimiehen tehtävänä on pitää huolta työyhteisönsä kehityksestä yhteisönä, mutta myös yksilöinä. (Aaltonen ym. 2011, 301). Valmentavan esimiehen tulee siis luoda ryhmän jäsenten välille luottamuksellinen suhde, jotta yksilöiden potentiaali vapautuu koko ryhmän käyttöön (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19).

Valmennussuhde on kuitenkin molemminpuolista. Se on vuorovaikutteista ja vastavuoroista. Myös valmennettavalla on vastuunsa suhteen toimivuudesta ja etenemisestä. Valmennettavan sitoutuminen on kaiken a ja o. Valmentajan ja valmennettavan tulisi yhdessä sopia osapuolten roolista kehittymisen kannalta. Mikäli molemmat siirtävät vastuuta toisilleen, niin valmennussuhteessa ei ole selkeää vastuunkantajaa. Onko valmennuksella silloin edellytyksiä onnistua? Valmennettavan on itse myös otettava vastuu oppimisestaan ja kehityksestään sekä pystyttävä jokapäiväisessä työskentelyssään ottamaan tavoitteensa huomioon. (Jalava 2001, 85.)

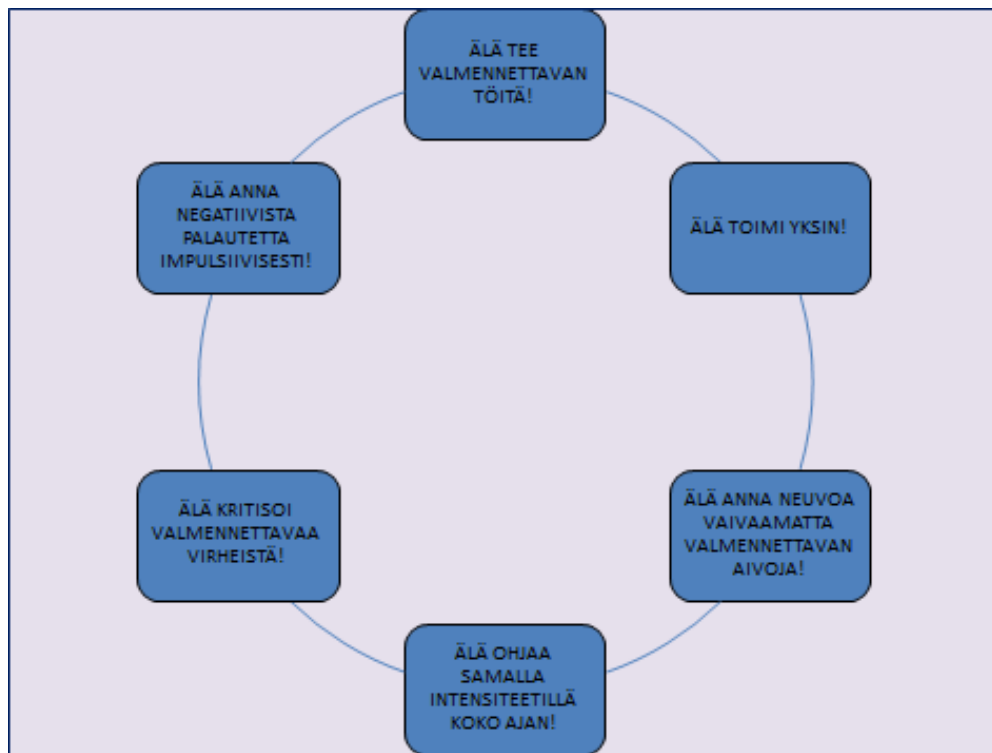
Valmentavalla esimiehellä on Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 20–21) mukaan kolme fokusta arjen toiminnassa. Ensimmäiseksi he painottavat esimiehen pitkäjänteistä ja tavoitteellista kehittämiskykyä. Olennaista siinä on, että esimies osaa luoda työntekijöille ympäristön, jossa he pystyvät kehittymään ammattilaisina, yksilöinä ja ihmisinä. Tavoitteellisuus on tärkeässä roolissa ja esimiehen on tärkeää myös vaatia alaisiltaan paljon eikä tyytyä vähään tai keskinkertaiseen. Hankalienkaan asioiden kohtaamista ei tulli-

si vältellä vaan olisi muistettava, että joskus pitää tehdä vaikeita päätöksiä, mutta se on esimiehen tehtävä. Esimiehen tulisi hyödyntää johdettaviensa erilaisia vahvuuksia ja kiinnostua alaisistaan kokonaisuudessaan. Kansasen (2004, 27) mielestä yksi valmentavan johtamisen päätarkoitus on suorituskkyä ja aikaansaannoksia parantamalla luoda yksilölle ja ryhmälle suotuisia mahdollisuuksia ja tilanteita kehittymiseen.

Toinen tärkeä ominaisuus valmentavalla esimiehellä on joukkueen rakentamisen taito. Joskus johdettavia on pystyttävä kannustamaan menemään mukavuusalueensa ulkopuolelle pystyäkseen kehittymään ja oppimaan. Kaikkien ryhmän jäsenten osallistaminen yhteiseen tekemiseen on oleellinen osa ryhmän jäsenten välisen luottamuksen vahvistamista. Tiimin jäseniä tulisi kannustaa oma-aloitteiseen vastuuntuntoon ja vastuunkantoon. Epäkohtiin täytyisi puuttua aktiivisesti ja ratkaisukeskeisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 20.)

Kolmas fokus on esimiehen halu kehittyä. Esimiehenkin pitäisi pystyä tunnistamaan heikkoutensa ja huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. Valmentava johtaminen on vuorovaikutteista ja eroaa perinteisestä johtamisesta siinä, että esimies ei ole enää kaikkietävä kaikissa asioissa vaan tiimin jäsen, joka hyödyntää tiimin jäsenten osaamista ja vahvuuksia yhteisiä päämääriä tavoitellen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 21.) Jalava (2001, 68) korostaa myös, että valmentava esimies ei ajattele olevansa yksin vastuussa työyhteisön tuloksista, vaikka ylemmän johdon taholta näin annettaisiinkin ymmärtää.

Jalava (2001, 86–88) esittelee oman näkemyksensä valmentavan johtajan mahdollisista sudenkuopista (kuvio 6). Valmennettavan oppiminen saattaa viivästyä tai jopa estyä, mikäli valmentaja sortuu tekemään valmennettavan töitä tämän puolesta. Ammatillisen itseluottamuksen ja identiteetin kehittymisen vuoksi on tärkeää olla puuttumatta liiaksi työntekijän vastualueeseen. Valmentajan tulisi pyrkiä ratkaisukeskeiseen johtamiseen ja auttaa työntekijää oivaltamaan ratkaisu ongelmaan itse sekä muistaa antaa tunnustusta työntekijän ratkaisukyvyille. Valmennettavaa tulisi ohjata kysymyksillä eikä suorilla neuvoilla. Valmentavan esimiehen on viisasta tunnistaa tuen tarve valmentamisen eri kehitysvaiheissa. Liika tuki saattaa jarruttaa työntekijän kehittymistä itseohjautuvaan työskentelyyn ja liian vähäinen tuki jättää valmennettavan yksin. Tuen mitoittaminen on haastavaa, mutta perussääntönä voidaan pitää sitä, että osaamisen kehittyminen vähentää valmennuksen tarvetta.



KUVIO 6. Valmentajan syntilista (Jalava 2001, 86–88, muokattu)

Virheiden sattuesssa kohdalle on olennaista muistaa käsitellä niitä kriittisyyden sijasta pohtimalla niiden syntymisen syitä yhdessä valmennettavan kanssa. Virheiltä ei voida välttyä ja ne ovat jopa edellytys ammattitaidon kehittymiselle. Palautteen antamiseen tulee valmistautua huolella eikä rakentavaa palautetta saisi koskaan antaa impulsiivisesti. Rakentavan palautteen antamisessa tulisi muistaa myös faktat ja perustelut. Kehuminen voi olla spontaanimpaa. Lopuksi tulee muistaa, että valmentaminen on yhteistyötä valmennettavan kanssa ja vaatii jatkuvaa keskusteluyhteyttä. Tavoitteet ja kehittymisen päämäärät tulisi suunnitella yhdessä johdettavan kanssa. (Jalava 2001, 87–88.)

Ryhmädynaaminen näkökulma kuuluu olennaisena ulottuvuutena valmentamiseen ja valmentavaan johtamiseen. Vaikka johtaja keskittyisikin tällä hetkellä yhteen henkilöön, hänen on säilytettävä yhteys koko ryhmään. Johtajan tulee itsensä johtamisen ja yksilön johtamisen rinnalla luoda mahdollisimman hyvät edellytykset yhteisölliselle toiminnalle. Valmentava esimies on siis yhteistyön ja yhteishengen johtaja. Yksilöohjaus on hyvä työkalu silloin, kun halutaan paneutua juuri kyseisen henkilön kysymyksiin. Aikataulut on helppo sovittaa ja yksilö saattaa keskustella sellaisista aiheista, joita ei ryhmän sisällä pysty tuomaan esiin. Yksilöohjauksessakin tulee silti aina muistaa yksilön rooli ryhmässä sekä vaikutukset ryhmän dynamiikkaan ja toimintatapoihin. Ryhmäohjaus toimii hyvin tiiviissä työyhteisössä, jossa jokaisella on hyvin samanlainen työn-

kuva ja kysymykset ovat kaikilla samankaltaisia. Mikäli ryhmä on kovin kilpailuhenkinen tai ryhmän sisäiset jännitteet ovat vaarana ryhmän toiminnalle, on ryhmäohjaus parempi menetelmä kuin yksilöohjaus. (Aaltonen ym. 2011, 314–316.)

3.4 Sisäisen yrittäjyyden johtaminen

Käsite sisäisestä yrittäjyydestä perustuu yrittäjyystutkimukseen, joka lähtee organisaation muutostarpeen arvioinnista ja sopeutumisesta uuteen tilanteeseen. Se on saanut siis alkunsa organisaatioiden uudelleen arvioinnin, strategisen uudelleen suuntaamisen ja muutoksen tarpeesta. Sisäinen yrittäjä toimii organisaation tavoitteita kohti toteuttaen omia ideoitaan olematta kuitenkaan sen omistaja eli ollen sen ydintoimija. Sisäinen yrittäjä työskentelee yrittäjämäisesti ilman taloudellisen riskin ottamista. Sisäisen yrittäjän tunnistaa vastuun kantamisesta ja innovatiivisesta työtavasta. Yhteisöllisyys näkyy vahvasti sisäisessä yrittäjyydessä ja se koskee yleensä koko tiimiä, työryhmää, osastoa, yksikköä tai jopa organisaatiota. Monimuotoisessa organisaatiossa yrittäjämäisestä toimintatavasta voi olla hyötyä, koska silloin yksiköistä saadaan itseohjautuvampia. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 33–36.)

Käytännössä sisäinen yrittäjyys tarkoittaa työntekijän tapaa toimia yrityksessä. Hän on sitoutunut, innostunut ja oma-aloinen sekä päivittäisessä panostaa työssään kaiken taitonsa ja osaamisensa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 38–39.) Kun työntekijöillä on riittävästi valtaa omien tehtäviensä hoitamiseen, he oppivat itse kantamaan vastuun työsuorituksestaan ja kehittyvät yrittäjän kaltaisiksi vastuun kantajiksi (Kesti 2013, 103). Sisäinen yrittäjyys on pohjimmiltaan yhteisön yksilölle mahdollisuus toteuttaa omaa sisäistä piilevää yrittäjyyttä (Koiranen ja Pohjansaari 1994, 36). Organisaation tuottavuus kasvaa, kun yrityksen sisäiset yrittäjät haluavat ja pystyvät vastaamaan suuremmista kokonaisuuksista eikä tehtäviä tarvitse siirtää hierarkiassa edestakaisin. On kuitenkin haastavaa löytää vallan ja vastuun tasapaino organisaatiossa. (Kesti 2013, 103.) Sisäiset yrittäjät ovat organisaation tärkeimpiä työntekijöitä ja kehittäjiä ja hakeutuvat hyvin usein esimiestehtäviin. Organisaatiot, jotka tukevat sisäistä yrittäjyyttä ja joissa se on omaksuttu toimintatapoihin, ovat liiketaloudellisesti tuottavampia ja tehokkaampia. (Kansikas 2007, 61–64.)

Kun puhutaan sisäisestä yrittäjyydestä organisaation johtamisessa, haasteena on se, että sisäistä yrittäjyyttä ei voi varsinaisesti johtaa. Pikemminkin kyse on johtajan kyvystä mahdollistaa sisäinen yrittäjyys. Sisäinen yrittäjyys voidaan jakaa neljään ilmentymään, jossa yrittäjyyden painopisteen ja kilpailukyvyn lähteen keskinäinen suhde muuttuu (taulukko 1). Nämä neljä ilmentymää ovat jatkuva uudistuminen, organisaation uudelleen muotoilu, strateginen uusiutuminen ja toiminta-alueen uudelleen määrittely. Eri ilmenemismuotojen kautta voidaan paremmin ymmärtää, miten sisäinen yrittäjyys liittyy organisaation menestymiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 16–18.)


TAULUKKO 1. Sisäisen yrittäjyyden eri tyypit (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 18)

SISÄISEN YRITTÄJYYDEN TYYPPI	PAINOPISTE	KILPAILUKYVYN LÄHDE
Jatkuva uudistuminen	Uudet tuotteet ja markkinat	Erilaistaminen
Organisaation uudelleen muotoilu	Organisaatio	Kustannusjohtajuus
Strateginen uusiutuminen	Organisaation strategia	Vaihtelee tapauskohtaisesti
Toiminta-alueen uudelleen määrittely	Uusien tuotteiden ja niiden markkina-alueiden luominen ja hyödyntäminen	Nopeus

Jatkuva uudistuminen on vaihe, jossa organisaatio systemaattisesti kehittää uusia tuotteita ja palveluja tai vie tuotteensa täysin uusille markkinoille. Organisaation uudelleen muotoilu on yrityksen pyrkimys parantaa omaa kilpailukykyään kehittämällä ja uudistamalla sisäisiä prosesseja, rakenteita ja osaamista. Kun yritys määrittelee suhteensa markkinoihin ja kilpailijoihinsa ja uudistaa kokonaan kilpailustrategiansa, on kyse yrityksen strategisesta uusiutumisesta. Puhuttaessa toiminta-alueen uudelleen määrittämisestä organisaatio keskittyy ennakoimaan tulevaa luomalla uusia tuotteita ja niiden markkina-alueita, joita muut kilpailijat eivät ole vielä huomanneet hyödyntää. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 18–19.)

Kun organisaatio voimistaa asiakaslähtöisyyttä ja sisäistä yrittäjyyttä, sen suorituskyky ja menestys paranevat. Asiakaslähtöisyys on organisaation toiminnan, oppimisen ja kehittämisen suunnannäyttävä. Siirtyminen asiakasohjautuvuudesta asiakaslähtöisesti innovoivaan menestyjään on nähtävissä, kun sisäisen yrittäjyyden rooli toimii organisaation menestyksen lähteenä (taulukko 2). Sisäinen yrittäjyys organisaatiossa edistää sen oppimista. Kun oppiminen ja yrityksen toiminta toteutuu asiakaslähtöisesti, tulee oppivasta organisaatiosta menestyvä. Asiakkaan nykyiset ja tulevat tarpeet ja odotukset määrittävät menestyvän organisaation strategian ja vision. Sekä yksilön että organisaation innovatiivinen oppiminen ja kehittyminen perustuvat organisaation strategioihin ja visioon. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 22–24.) Koiranen ja Pohjansaari (1994, 42) näkevät, että ylimmän johdon ominaisuudet, arvot, uskomukset ja visiot ovat merkityksellinen alkuunpanija yrittäjämaiseen käyttäytymiseen.

TAULUKKO 2. Asiakasohjautuva organisaatio ja asiakaslähtöisesti innovoiva menestyjä (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 23)

	ASIAKASOHJAUTUVA ORGANISAATIO	ASIAKASLÄHTÖISESTI INNOVOIVA MENESTYJÄ
		
	vähäinen sisäinen yrittäjyys	rungas sisäinen yrittäjyys
Strateginen orientaatio	ilmaistut odotukset	latentit tarpeet
Sopeutumistapa	responsiivinen	ennakoiva
Aikajänne	lyhyt	pitkä
Tavoite	asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen	lisäarvo asiakkaalle
Oppimistapa	adaptiivinen	generatiivinen
Oppimisprosesseja	<ul style="list-style-type: none"> - asiakaskyselyt - tärkeimpien asiakkaiden asiakassuhteet - kohderyhmät - koemarkkinointi 	<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaan havainnointi - edelläkävijäasiakkaiden asiakassuhteet - jatkuva kokeilu - selektiivinen yhteistyö ja liittoutuminen

3.5 Asiakaslähtöinen johtaminen

Juuti (2015, 167–168) kirjoittaa asiakaskeskeisestä henkilöstöjohtamisesta. Organisaatiossa saattaa olla loistavat henkilöstöjohtamisen järjestelmät, mutta silti asiakkaat kaikoavat kilpailijoille. Jos organisaation järjestelmät eivät liity asiakkaiden tarpeisiin, eivät ne tuota hyvää tulostakaan. Järjestelmien pitäisi olla kunnossa, jotta välttyttäisiin henkilöstön turhautumiselta. Toimimattomiin järjestelmiin turhautuva henkilöstö saattaa tahtomattaankin välittää turhautumisen asiakkaisiin. Toisena uhkatekijänä on yhtäaikai-

nen järjestelmien kehittäminen korkeatasoisiksi ja henkilökunnan vähentäminen sekä työtehtävien rutinoituminen, jolloin vuorovaikutus asiakkaisiin kärsii ja henkilökohtaisen palvelun tuottama lisäarvo katoaa.

Paras kombinaatio on luoda oikea suhde järjestelmien, henkilöstön osaamisen sekä asiakkaiden tarpeiden kesken. Henkilöstöjohtamisen kompetenssien eli osaamisalueiden (kuvio 7) lisäksi asiakaskeskeisessä johtamisessa tulee aina ottaa huomioon asiakasosaaminen sekä asiakaskokemusten aikaansaamisen osaaminen. Yritysten tulee siis ohjata johtamista asiakassuuntautuvasti, jotta henkilöstö oppii ottamaan asiakaspalveluun sekä tuotesuunnitteluun ja valmistukseen mukaan asiakkaiden osaamisen. (Juuti 2015, 167–168.)

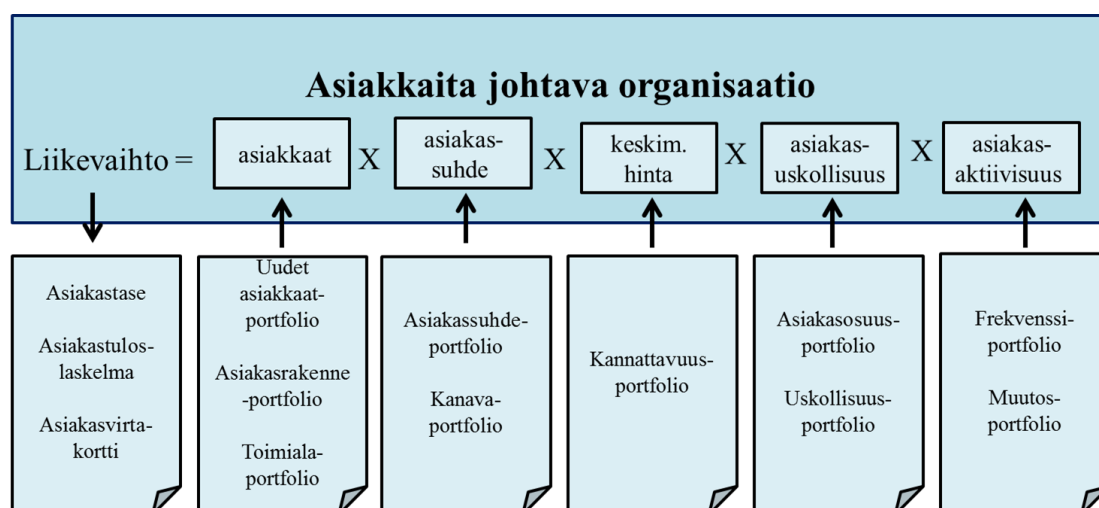


KUVIO 7. Henkilöstöjohtamisen kompetensseja (Juuti 2015, 168–169, muokattu)

Asiakaskeskeisessä organisoitumisessa ensimmäinen askel on mahdollisuuksien radiikaali lisääminen sekä asiakkaiden mukaan ottaminen. Silloin lisätään aikaa ja mahdollisuuksia tutustua asiakkaiden näkemyksiin ja annetaan mahdollisuuksia käyttää asiakkaiden aikaa organisaation toiminnan hyödyksi. Johdon tulee olla selvillä asiakkaiden tarpeista ja niiden muutoksista, jotta he osaavat ottaa ne huomioon päätöksiä tehdessään. Henkilöstöjohtamisen kautta voidaan havahduttaa koko organisaatio huomaamaan, miten tärkeää ja keskeistä asiakkaiden tarpeiden tuntemus on sen toiminnalle. Oleellista on myös se, että asiakkaita palvelevalla henkilöstöllä on valta tehdä päätök-

siä ja että heidän työpanostaan ajatellaan asiakkaille tuottaman lisäarvon avulla. Organisaatio menestyy, mikäli se pystyy nopeasti ennakoimaan asiakkaiden tarpeiden muutoksiin ja reagoimaan niihin toimintaansa uudistamalla. (Juuti 2015, 172–173.)

Asiakasjohtamisen työkalujen kautta johto pystyy käyttämään asiakaskeskeisyyttä strategisen päätöksenteon tukena ja seurannan välineenä (kuvio 8). Asiakasjohtamisen työkalut voidaan jakaa kahteen tyyppiin: kokonaisvaltaiseen asiakasjohtamiseen sekä asiakasportfolioihin. Kokonaisvaltaiseen asiakasjohtamiseen, johon kuuluvat asiakkaisiin liittyvät tuloslaskelmat sekä asiakasvirtakortti. Asiakastuloslaskelma ja asiakastase kuvaavat yrityksen asiakaskantaa ja sen kehitystä sekä kannattavuutta. Asiakastase antaa yleiskuvan organisaation asiakaskannasta, sen nykyisestä arvosta ja kehityssuunnasta. Se osoittaa kyseisen hetken asiakkaiden rahallisen arvon ja arvon kehittymisen perustuen asiakkaiden ostoihin. Se tuo esille myös asiakkaiden kokonaislukumäärän, eri tavoin määriteltujen asiakasryhmien lukumäärän sekä niiden kehityskaaren. Asiakastaseen mittareita ovat eurot ja asiakasmäärät. Asiakasvirtakortti osoittaa asiakassuhteiden muutokset eri asiakasvaiheissa sekä asiakasmäärät erilaisessa asiakassuhteen tilassa. Asiakasvirtakortin avulla yrityksen on helpompi muuttaa ja monipuolistaa tavoiteasetantaa, määrittellä strategioita sekä suunnata tehokkaammin resursseja. (Hellman, Peuhkurinen ja Raulas 2005, 174–175, 181, 191.)



KUVIO 8. Asiakaskeskeinen liiketoimintayhtälö ja asiakkaiden johtamisen työkalut (Hellman ym. 2005,175)

Asiakasportfolioita on erilaisia ja niiden tarkoitus on auttaa tarkastelemaan asiakaskuntaa yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Tämä mahdollistaa kyseisen asiakaskannan spesi-

fin johtamisen. Asiakasportfoliot eli asiakassalkut ovat tarkempia työkaluja kuin asiakasvirta ja asiakastuloslaskelma. Yrityksen on tärkeää määritellä ja ottaa käyttöön oman liiketoiminnan ja tilanteen kannalta tärkeimmät portfoliot. Organisaation asiakastavoitteiden, strategioiden ja kriittisten menestystekijöiden sekä toimialan tulee määritellä yrityksen käyttämät asiakassalkut. Tarkastelunäkökulmia ovat muun muassa asiakasrakenne, toimiala, asiakassuhteen syvyys ja laajuus, asiakasosuus, frekvenssi, kanavat, asiakasuskollisuus, asiakasmuutokset, asiakaskannattavuus ja uudet asiakassuhteet. (Hellman ym. 2005, 174, 193–194.)

4 ESIMIESTYÖ PALVELULIIKETOIMINNASSA

4.1 Mitä esimiestyö on?

”Palveluliiketoiminta on kokemuksen johtamista” (Fischer & Vainio 2014, 110). Palvelu-ryityksen toiminta pohjautuu erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin vastaamiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Monimuotoisten tarpeiden tyydyttämisen kautta kasvaa menestyksellinen palvelu-ryitys. Palvelu-ryityksen liikeidean tarkoituksena on määritellä ne tuotteet ja palvelut, joiden kautta asiakasryhmien tarpeet ja odotukset täytetään. Liikeidean kokonaisuus muodostuu johtamisesta, markkinoinnista, materiaalitoinninnoista ja laskentatoimesta. Kun asiaa katsotaan asiakkaan näkökulmasta, olennaisimmaksi tekijäksi muodostuu palvelujen ja toimintatapojen yhdistäminen. Esimies on tärkeässä roolissa suunnitellessaan kunkin asiakasryhmän tarpeisiin sopivan palvelun ja toimintamallin. Esimiehen on ymmärrettävä palvelu-ryityksen kriittisimmät menestystekijät sekä saada henkilökunta ymmärtämään niiden merkitys käytännön asiakaspalvelutyössä. (Joutsenkunnas 1990, 14–16.)

Juuti (2016, 7–8) sanoo, että esimies ei ole koskaan valmis. Jatkuvaa johtamistaitojen kehittämistä tarvitaan, sillä hyvän johtamisen on havaittu vaikuttavan työyhteisön tuottavuuteen ja kannattavuuteen sekä ihmisten työelämän laatuun. Johtaminen ei ole riippuvainen esimiehen ominaisuuksista vaan esimiehen halusta kehittää johtamistaitojaan. Johtamistaitojen kehittäminen onkin nykyään keskeinen osa työyhteisöjen kehittämistä. Kaikki esimiesasemassa olevat vaikuttavat omalla toiminnallaan työyhteisön toimintaan ja edesauttavat menestyvän organisaation luomisessa. Hyppänen (2015, 36) muistuttaa, että esimiestyön onnistuminen vaatii esimieheltä taidon tunnistaa omat kehittymisalueensa ja tahtoa kehittää itseään. Sydänmaanlakka (2004, 58) toteaa, että ”johtajuus on palveluammatti”. Lämsä & Uusitalo (2005, 141) määrittelevät esimiestyön olevan ytimeltään toisiin ihmisiin vaikuttamista.

Nikkola ja Salminen (2012, 35) huomauttaa, että esimiestyötäkin pitää johtaa. Se on organisaation ylimmän johdon tehtävä. Ylimmän johdon tulee johtaa esimiestensä johtamistyötä, huolehtia heidän resursseistaan ja osaamisestaan sekä tukea esimiestaitojen kehittämistä. On havaittu, että esimiestyöllä on keskeinen vaikutus organisaation me-

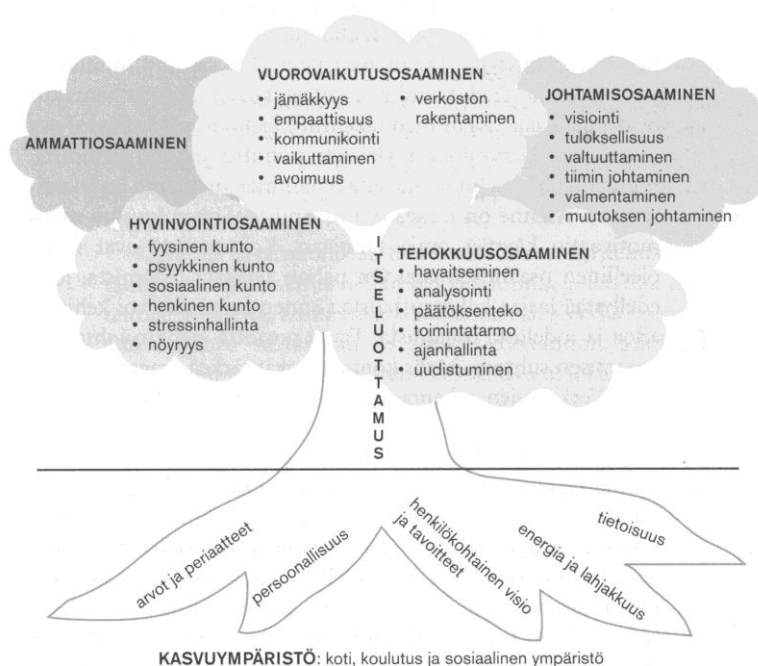
nestymiseen, joten esimiestyön kehittämiseen tulisi panostaa. Mikäli halutaan parantaa organisaation muutos- ja sopeutumiskykyä, tulee johtamistakin johtaa tehokkaammin.

4.2 Esimiehen osaaminen

Minkälaista sitten on hyvä johtaminen ja hyvä esimiestyö? Korpelainen (2014, 55) kuvaa hyvää esimiestyötä sellaiseksi, jossa strategia ja perustehtävä toteutuvat, henkilöstö motivoituu, työn tuottavuus on hyvällä tasolla, ollaan oikeudenmukaisia ja tasapuolisia, yhteistyö osastojen välillä toimii ja ongelmanratkaisukykyä löytyy. Nikkola ja Salminen (2012, 42) ovat sitä mieltä, että hyvän esimiehen toiminnalla edistetään yrityksen strategian toteutumista.

Hyppäsen (2015, 27) mukaan suomalaisessa johtamisessa 2000-luvun alkupuolelta lähtien on korostunut osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen, erilaisuuden johtaminen sekä tulosjohtaminen ja muutosjohtaminen. Esimiehen, mutta myös työntekijöiden odotetaan yhä enenevässä määrin sitoutuvan yrityksen tavoitteisiin. Esimiehen tulee hallita kokonaisuuksia, joten tarvittavia ominaisuuksia on monia, kuten Sydänmaanlakan (2004, 149) osaamispuusta (kuvio 9) on nähtävissä. Puun lehvästö koostuu kuudesta esimiestyön keskeisestä osaamisalueesta, joita ovat ammattiosaaminen, vuorovaikutusosaaminen, johtamisosaaminen, tehokkuusosaaminen ja hyvinvointiosaaminen. Lehvästö kuvaa erilaista osaamista ja kuvaa sitä mitä johtaja tekee. Juuret kuvaavat sitä millainen johtaja on. Esimiehen koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö toimivat kasvu-ympäristönä, josta puu imee vaikutteita itseensä. Runkona toimii itseluottamus. Arvot ja periaatteet, persoonallisuus, henkilökohtaiset tavoitteet, energisyys ja itsetuntemus ovat tärkeässä asemassa jaksamisen ja kunnossa pysymisen kannalta.

Ammatillinen osaaminen ei aina tarkoita sitä, että esimiehen tulee olla toimialan ammatilainen. Motivaatio, asenne, selkeät tavoitteet, palautteen saaminen ja itsensä kehittäminen ovat asioita, joita tulisi painottaa esimiesvalinnassa. Vuorovaikutusosaaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä osaamisalueista. Esimiehellä tulisi olla jämäkkyyttä, empatiaa, kommunikointikykyä, vaikuttavuutta eli karismaa, avoimuutta sekä kykyä rakentaa sekä sisäisiä että ulkoisia verkostoja. Hyvät kontaktiverkostot auttavat muutosten ja jatkuvan oppimisen ympäristössä, jolloin esimerkiksi kollegojen apu on lähellä. (Sydänmaanlakka 2004, 152–155.)

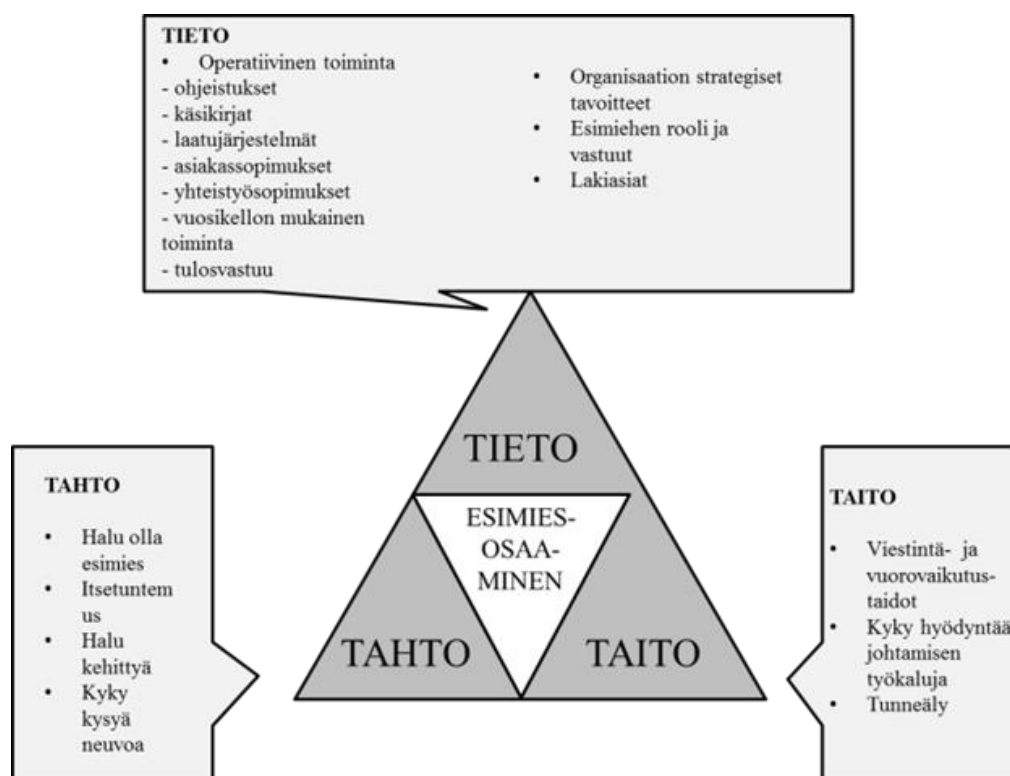


KUVIO 9. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149)

Johtamisosaaminen on johtajille tyypillisin osaamisalue, joka koostuu visioinnista, tuloksellisuudesta, valtuuttamisesta, tiimin johtamisesta, valmentamisesta ja muutoksen johtamisesta. Valtuuttava esimies jakaa vastuuta, rakentaa luottamusta työyhteisöön sekä motivoi ja valmentaa yksilölliseen vastuun ottamiseen. Tehokkuusosaamisessa on kyse toiminnan tehokkuuden varmistamisesta ja siinä korostuu uudistumisen merkitys. Esimiehen on pysyttävä mukana muutoksessa ja panostettava itsensä kehittämiseen ja tätä kautta toimittava myös esimerkkinä. (Sydänmaanlakka 2004, 155–158.)

Hyvinvointiosaaminen koostuu viidestä alueesta, joita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Sosiaalisen kunto tarkoittaa ihmissuhdetaitoja ja niiden ylläpitoa. Tällä saralla tarvitaan tunneälyä, kykyä tiedostaa omia ja muiden tunteita ja ennen kaikkea kykyä huomioida niiden vaikutus omaan käyttäytymiseen. Hyvä henkinen kunto edellyttää selkeitä tavoitteita ja päämääriä ja kuvaa yksilön tasapainoa itsensä ja oman arvomaailmansa suhteen. Itseluottamuksella on keskeinen rooli esimiestyössä ja johtajuudessa. Itseluottamuksen avulla esimies rohkenee kokeilla uusia asioita ja itseluottamus kannattelee muita osaamisalueita. Mitä parempi itseluottamus on, sen parempia ovat myös muut osaamisalueet. (Sydänmaanlakka 2004, 158–161.)

Hyppänen (2015, 36) jakaa esimiesosaamisen kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat tieto, taito ja tahto (kuvio 10). Nuo kolme ulottuvuutta toimivat esimiesosaamisen perustana. Esimiehellä täytyy olla halua toimia esimiestehtävissä ja omata oikeanlainen asenne. Empatia, joustavuus ja optimismi eli tunneäly on tärkeä osaamisalue esimiehellä. Toimiakseen tehtävässään esimies tarvitsee tietoa lainsäädännöstä, velvollisuuksistaan, vastuistaan, yrityksen strategiasta ja johtamansa yksikön tavoitteista. Jotta pystyy johtamaan operatiivista toimintaa, esimies tarvitsee tietoa organisaation ohjeista ja manuaaleista, järjestelmistä, sopimuksista ja prosesseista. Tieto vanhenee nopeasti ja siitä syystä esimiehellä tulee olla tiedonhakutaitoja. Tiedon lisäksi esimies tarvitsee taitoa, joka kehittyy vähitellen. Esimiesosaaminen koostuu taidosta hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja, vuorovaikutus- ja viestintätaitoista sekä kyvystä johtaa ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta ja osaamista.



KUVIO 10. Esimiesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2015, 37)

Olennoisin asia on siis kyky yhdistää nämä kolme ulottuvuutta ja viedä ne käytännön päivittäiseen työhön. Tieto-osaamisesta ei ole hyötyä ilman hyviä vuorovaikutustaitoja. Ihmissuhdetaidoilla ei päästä pitkälle, jos tietoa ei ole riittävästi. Oleellista onnistumisen kannalta on kuitenkin esimiehen halu toimia ihmisten kanssa, omien kehitymisalueiden tunnistaminen ja tahto kehittää itseään. (Hyppänen 2015, 36.)

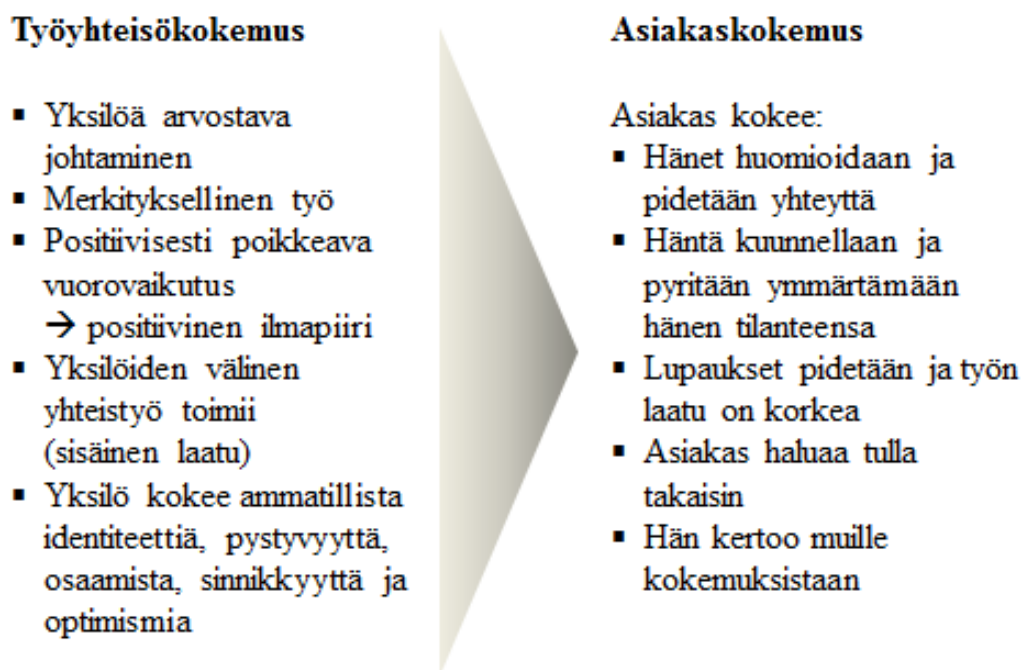
Sydänmaanlakka (2012, 68–71) pelkistää johtamisen seitsemään eri perusprosessiin, joita ovat suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen, uudistumisen johtaminen, strateginen johtaminen, arvojohtaminen ja visionäärinen johtaminen. Tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi ja jatkuva kehittäminen ovat suorituksen johtamisen tärkeimmät elementit. Osaamisen johtamisessa oleellisinta on jatkuva osaamisen kehittäminen. Yrityksen tulee määritellä ydinosaamisensa ja muu tarvittava osaaminen yrityksen strategiaan, liikeideaan ja tavoitteisiin nojaten. Kun verrataan nykyhetken osaamistasoa tavoitetasoon, pystytään laatimaan tarvittavat kehityssuunnitelmat osaamisen eteenpäinviemiseksi.

Tiedon johtamisessa on kyse tiedon hankkimisesta, tiedon luomisesta, tiedon jakamisesta sekä sen soveltamisesta käytäntöön. Uudistumisen johtaminen keskittyy innovatiivisuuden ja luovuuden johtamiseen. Tällöin koko työyhteisö pystyy oppimaan uutta ja muuttamaan toimintatapojaan tarvittaessa nopeasti. Strateginen johtaminen pyrkii analysoimaan ja refleктоimaan yrityksen toiminnan suuntaa ja määrittelemään minkälaisia askeleita yritys seuraavaksi ottaa. Strategisessa johtamisessa tärkeää on ennakkoluulottomuus ja avoimuus sekä suunnittelun ja toiminnan yhdistäminen. Arvojohtamisen avulla määritellään organisaatiokulttuuri ja toimintatavat. Arvojen kautta saadaan luotua yhteiset toimintatavat. Visionäärinen johtaminen vastaa kysymykseen miksi ja keskittyy tulevaisuuteen. Organisaatiossa tulisi olla aikaan sidottu visio ohjaamassa toimintaa ja näyttämässä tietä tulevaan. (Sydänmaanlakka 2012, 68–71.)

Yksinkertaistaen esimiehen tehtävät jakautuvat kahteen osaan, asioista huolehtimiseen ja ihmisistä huolehtimiseen. Asioista huolehtiminen sisältää esimerkiksi asiakaspalvelun suunnittelua, tavoitteiden asettelua, tulosten arvioimista. Ihmisistä huolehtiminen sisältää muun muassa työntekijöiden tarpeiden huomioimista, alaisten kehittämistä ja kannustamista. (Joutsenkunnas 1990, 29.) Lämsä ja Uusitalo (2005, 140) käyttävät asioiden johtamisesta nimitystä management ja ihmisten johtamisesta nimitystä leadership. Voidaan sanoa, että johtajat eli managerit tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat eli leaderit tekevät oikeita asioita.

Korpelainen (2014, 54) kuvaa asioiden ja sisällön johtamisen toteuttavan organisaation ja tiimin perustehtävää. Ihmisten johtamisessa tarvitaan erilaisia johtamistapoja, sillä työn suorittajatkin ovat keskenään erilaisia. Esimiestyö on siis teoriassa yksinkertaista, mutta käytännössä paljon mutkikkaampaa. Fischer ja Vainio (2014, 111) mainitsevat,

että ihmisten johtamisessa kriittinen tekijä on työilmapiiri. Työilmapiiri vaikuttaa työntekijän työsuoritukseen ja sitä kautta suoraan asiakaskokemukseen. Merja Fischerin (2012) väitöskirjatutkimus yritysten välisestä palveluliiketoiminnasta osoittaa, että vuorovaikutustilanteessa asiakkaalle välittyy yksilön kokemukset työyhteisön työilmapiiristä (kuvio 11).



KUVIO 11. Työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen (Fischer ja Vainio, 111)

Hyvä työilmapiiri luo menestyvän organisaation. Itseluottamus, tulevaisuususkko, myönteisyys ja sitkeys kukoistavat työpaikassa, jossa työilmapiiri on onnistunut. Organisaatioissa hierarkian vähentyessä ja virtuaalisuuden ja verkostoitumisen lisääntyessä, muutokset edellyttävät esimiehiltäkin uudenlaista osaamista. Vuorovaikutustaitoja on alettu kutsua työyhteisötaidoiksi. Työyhteisötaitojen avulla luodaan yhteiset toimintatavat ja luodaan hyvä henki työyhteisöön. (Manka 2014.) Työyhteisöosaamisessa esimiehellä korostuu henkilöstöjohtamisen taito. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää osaan työvoiman kilpailun kiristyessä. On tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden kannustamiseen ja motivointiin. Työhyvinvointia lisää myös onnistunut perehdyttäminen, mikä puolestaan lisää tuottavuutta. Henkilöstön osaamisen johtamista ei myöskään tule unohtaa. (Taipale-Lehto 2012, 24.)

Hyppäsen (2015, 295–298) mukaan työyhteisötaidot kasvavat nimenomaan alaistaidoista, itsensä johtamisen taidoista, yhteistyötaidoista, ryhmätyötaidoista, ja erilaisuuden hyödyntämisestä. Työyhteisöosaaminen tarkoittaa vastuunottamista ja vastuunkantamista. Jotta vastuullinen toiminta onnistuu, vaaditaan selkeät työohjeet ja tavoitteet. Vastuunkantaminen pitää olla yhtenäistä koko työyhteisössä, jotta homma toimii. Työyhteisöosaaminen tarkoittaa myös kykyä ja halua nähdä oman työn vastuullisen hoitamisen tai hoitamatta jättämisen vaikutukset muihin työn suorittajiin ja heidän työsuorituksiinsa. 100 prosentin vastuun ottaminen työyhteisössä tavoitetaan, kun kaikki ottavat vastuun esimerkiksi työyhteisössä havaitsemiinsa puutteisiin sen sijaan, että odottaisivat jonkun muun hoitavan asian.

Joutsenkunnas (1990, 30–32) jakaa palveluyrityksen esimiehen tehtävät viiteen osaan, jotka ovat suunnittelu, organisointi, alaisten valinta, ohjaus ja valvonta. Palveluyrityksessä suunnittelun avulla valmistaudutaan tuleviin tilanteisiin. Suunnittelun tulee kohdistua liikeideaan kokonaisuutena eli siinä tulee kiinnittää huomiota tarjottuihin palveluihin, asiakkaiden tarpeisiin sekä toimintatapoihin. Asiakkaiden tarpeiden jatkuvassa muutoksessa esimiehen tulee olla yhteydessä asiakkaisiin. Olennaisimmat tietolähteet ovat tietysti asiakkaat, mutta tärkeänä osana myös asiakkaita palveleva henkilöstö. Suunnitteluun mukaan otettu henkilökunta saadaan oivaltamaan liikeidean oleelliset piirteet ja niiden merkitys käytännön työssä. Esimiehen on johdettava omalla esimerkillään ja pystyttävä näyttämään, miten palvelu käytännössä toteutetaan yrityksen liikeidean ja sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

Organisoinnilla esimies määrittelee liikeidean mukaiset tehtävät, vastuut ja valtuudet (Joutsenkunnas 1990, 32). Organisointia tarvitaan saamaan paras mahdollinen hyöty organisaation resursseista. Organisoinnin avulla yhdenmukaistetaan yrityksen ja yksittäisten ihmisten tavoitteet. (Korpelainen 2014, 191.) Näin varmistetaan, että kaikkien toiminta tukee yrityksen liikeideaa ja yrityskuvaa. Henkilöstön mitoitus on osa organisointia ja resurssien hallinta saattaa olla haasteellista palvelujen kysynnän vaihdellessa. Esimiehen tulee kuitenkin pitää huolta siitä, että henkilöstöä on riittävästi oikeaan aikaan ja että henkilöstön osaaminen ja ammattitaito ovat riittävät. (Joutsenkunnas 1990, 32–34.)

Ammattitaito koostuu teknisistä taidoista ja asiakaspalvelutaidoista. Tekniset taidot tarkoittavat käytännön työkalujen osaamista sekä ammattialan tuntemusta. Asiakaspalvelu-

taidot koostuvat asenteesta ja sosiaalisista taidoista, jotka mahdollistavat asiakkaan kanssa käytävän vuorovaikutuksen. Tärkeimpiä tällaisia taitoja ovat muun muassa ihmistuntemus, kyky kuunnella aidosti asiakasta, oikea asenne asiakkaisiin ja omaan ammattitaitoon. Näiden eri ammattitaidon osa-alueiden arviointi kuuluu esimiehen tehtäviin ja hänen tehtävänsä on punnita niiden tärkeys asiakaspalvelutyössä. Oikeanlaisen henkilöstön valitseminen vaikuttaa ratkaisevasti asiakaskokemuksiin, työilmapiiriin ja yrityskuvaan. (Joutsenkunnas 1990, 34–36.)

Ohjaamisella tarkoitetaan välitöntä ja välillistä toimintaa. Ohjaus on välittömässä esimies-alaisuudessa tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä tavoitteiden ja ohjeiden avulla tapahtuvaa johtamista. Ohjauksen tulee olla kannustavaa ja kehittävää, sillä epäasianmukainen johtaminen näkyy alaisten työsuorituksessa ja sitä kautta asiakaspalvelussa. Esimiehen johtamistyylin tulee nauttia alaisten arvostusta, sillä sen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa on suuri. Tässäkin esimiehen oma esimerkki ja kyky asettautua työntekijän asemaan ovat avainasemassa. Alaisten tulee tietää itseään koskevat odotukset ja vaatimukset, mutta esimiehen tulee myös antaa tukea ja vastuuta niiden täyttämiseksi. Keskusteluyhteys esimiehen ja alaisen välillä tulee olla kunnossa. Esimiehen on muistettava palautteen ja palkitsemisen suuri vaikutus alaisten motivaation sja ohjauksen ylläpitämisessä. (Joutsenkunnas 1990, 36–38.)

Alaisten valvonnalla, tai palveluyrityksessä pikemminkin seurannalla, esimies varmistaa, että yrityksessä toimitaan liikeidean, sovittujen toimintatapojen ja tavoitteiden mukaisesti. Suoritusta ja tulosta tulisi seurata alaisten kanssa yhdessä, jolloin pystytään kriittisemmin ja tuloksellisemmin pureutumaan mahdollisiin epäkohtiin ja luodaan avoimempi ilmapiiri. Esimiehen ei tulisi puuttua liiallisesti toiminnallisiin yksityiskohhtiin vaan pitää tiukasti huolta siitä, että palvelun laatu on tasaista ja johdonmukaista. Näin syntyy hyvä yrityskuva ja kestäviä asiakassuhteita. (Joutsenkunnas 1990, 38–39.) Valvonnan avulla mahdolliset virheet havaitaan ja korjataan, jotta yrityksen tavoitteet pystytään saavuttamaan (Korpelainen 2015, 196).

Valvontaan liittyy asiakkaan kokema palvelun laatu. Palvelun laatu koostuu teknisestä laadusta ja toiminnallisesta laadusta. Tekninen laatu on palvelun käsin kosketeltava osa kuten esimerkiksi hotellihuoneen taso, aamiaisen raaka-aineiden tuoreus ja niin edelleen. Teknisen laadun tulisi olla aina moitteetonta ja sen varmistaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Toiminnallinen laatu on asiakkaan kokemia menettelytapo-

ja ja järjestelmiä. Kyse on käytännössä siitä, miten sujuvaa ja helppoa palvelu asiakkaan näkökulmasta on. Toiminnallinen laatu määrittelee yrityksen menestymisen mahdollisuuden ja siitä syystä esimiehen tulisi painottaa valvontaa ja palvelun kehittelyä siihen. Yrityskuva on myös osa laatua ja se kuvaa asiakkaiden mielikuvaa koko yrityksestä. Yrityskuvaan vaikuttavat henkilökunta, aineelliset puitteet sekä muut asiakkaat. Esimiehellä onkin suuri mahdollisuus vaikuttaa yrityskuvaan ohjaamalla ja johtamalla henkilöstön toimintaa. (Joutsenkunnas 1990, 39–40.)

Järvisen (2011, 144–149) mukaan esimiestyössä on neljä perusedellytystä, jotka jokaisen esimiehen tulee tiedostaa ja täyttää. Esimiehen perusedellytyksiä ovat esimerkiksi syys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Esimerkillisellä toiminnalla esimies osoittaa henkilöstölle yrityksen toimintatavat ja arvot, jolloin hän voi vaatia alaisiltaan samaa. Esimiehen ammatillinen käytös ja asenne ovat ne työkalut, joilla hänen roolinsa erottuu muista työpaikan rooleista. Esimies edustaa yritystä ja vastaa toiminnallaan yksikkönsä tuloksesta, tavoitteiden saavuttamisesta sekä henkilöstön hyvinvoinnista.

Oikeudenmukaisuus liittyy ammattimaisuuteen. Esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti työyhteisössä sekä tehdä arvioinnin ja palkitsemisen kriteerit läpinäkyviksi. (Järvinen 2011, 147). Puolueettomuus ja tasapuolisuus kuuluvat oikeudenmukaisuuteen (Lämsä & Uusitalo 2005, 153). Ilman aitoutta esimies ei kykene luomaan luottamuksellista johtajuussuhdetta alaisiinsa. Aitous ja oman persoonan peliin laittaminen osoittaa esimieheltä itseluottamusta, joka heijastuu työyhteisöön. (Järvinen 2011, 148.)

5 TUTKIMUS

5.1 Johtamisen kehittäminen

Johtamisen kehittämisen avulla vahvistetaan henkilön pystyvyyttä toimia esimiestehtävissä. Sitä voi edistää monella tavalla eikä kaikille sovi samanlainen oppimistyyli. Johtamista halutaan yleensä parantaa organisaation ja esimiesten suorituskyvyn parantamiseksi tai uusien esimiehien tarpeellisuuden vuoksi. Esimiestyön kehittämisellä on aina positiivinen vaikutus työilmapiiriin sekä työyhteisön sisäiseen vuorovaikutukseen. Johtamisen kehittämisen päätarkoitus on auttaa esimiestä työnsä hallitsemisessa ja sitä kautta työyhteisön järjestelmällisyyden ja yhteisöllisyyden tunteen lisäämisessä. Kehittämistä tapahtuu paitsi suunnitelmallisesti, niin myös päivittäisen työn ja onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. (Juuti 2016, 91–94.)

Johtamisen kehittämisellä on olennainen yhteys koko organisaation kehittämiseen. Kun esimiehet kehittävät omia toimintatapojaan ja omaa ajattelumalliaan, se näkyy sekä toiminnan tuloksessa että työhyvinvoinnissa. Itseään kehittäessä esimies usein antaa esimerkillään virikkeitä muulle työyhteisölle ja pyrkii myös itse tukemaan alaisiaan itsensä kehittämisessä. Tutkimusten mukaan myös henkilöt, joilla on mahdollisuus kehittyä työssään, ovat myös sitoutuneempia yritykseen. Esimiesten kehittäminen on tärkeää siksi, että heidän epäonnistumisensa luovuuden johtamiseen tai johtajuuden vajavaisella käytöllä voi olla suuretkin vaikutuksen koko organisaation toimintaan. (Juuti 2011, 158.)

Korpelainen (2014, 215–216) muistuttaa, että esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijöiden, mutta myös itsensä kehittämisestä. Hakemalla mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, hän näyttää esimerkkiä muille työyhteisön jäsenille. Hyvä esimies luo mentoimint- ja valmentamiskäytäntöjä innostaakseen ja rohkaistakseen muita yrittäjätyyppiin toimintaan ja oppimiseen. Esimiehen tulee ottaa vastuuta organisaation kyvykkyyden kehittämisestä sekä ottaa osaa kehityskykyisten ja -haluisten yksilöiden valmentamisesta.

Hyppänen (2015, 309–310) esittelee useita menetelmiä esimiestyön kehittämiseen. Kaikille ei sovi samanlainen tapa oppia ja siksi onkin tärkeää ensin tunnistaa ja asettaa yk-

silökohtaiset kehittämistavoitteet ja sen jälkeen valita sopivat kehittämismenetelmät tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleisin esimiestyön kehittämistapa on hakeutua jonkinasteiseen esimiesvalmennukseen, jonka sisältö vaihtelee muutaman tunnin intensiivisestä oppimisesta parin vuoden opiskeluun. Yritys voi myös järjestää esimiehilleen sisäisiä valmennuksia, joissa voidaan avoimesti puhua yrityksen asioista ja luoda samalla tärkeitä sisäisiä verkostoja. Tutkintoon johtavat koulutukset ovat toinen vaihtoehto lyhyemmille esimieskoulutuksille. Näiden koulutusten etuna on käytännönläheisyys sekä monimuotoinen toteutus, joka mahdollistaa koulutuksen hankkimisen oman työn ohessa.

Yksilölliset menetelmät sopivat Hyppäsen (2015, 310) mukaan juuri johtamisen kehittämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi mentorointi, työnohjaus, coaching ja sparraus. Näissä menetelmissä avainasia on vuorovaikutuksen korostaminen ja siksi mukana onkin usein ulkopuolinen asiantuntija. Hän toimii lähinnä kehitettävän sosiaalisena tukena, näkökulmien avartajana ja tuo esille vaihtoehtoisia ratkaisuja. Yksilöllisiä menetelmiä käytettäessä on kuitenkin varmistuttava siitä, että kehittäjän ja kehitettävän vuorovaikutus toimii ja että he pystyvät keskustelemaan asioista avoimesti.

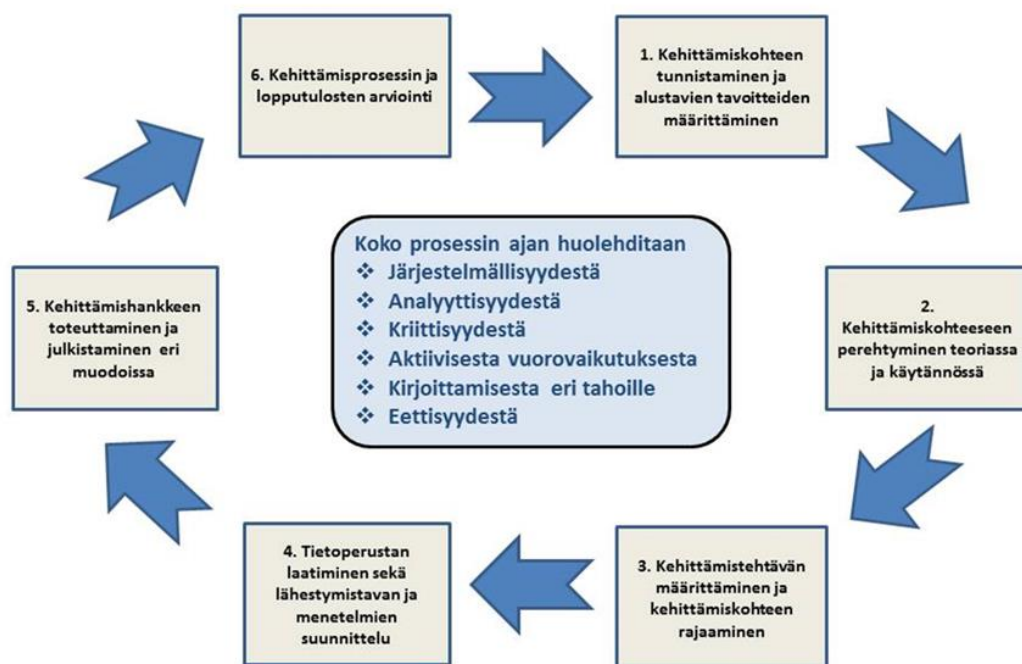
Omaehtoinen opiskelu on myös hyvä tapa kehittää johtamista. Itseopiskelua voi toteuttaa monessa muodossa. Esimiestyöstä löytyy valtava määrä kirjallisuutta, artikkeleita sekä verkkomateriaalia. Organisaatiossa voi olla itse tuotettua verkko-opiskelumateriaalia. Tämä antaa kehittäjälleen vapaat kädet päättää mihin suuntaan hän haluaa itseään kehittää ja minkälaisella aikataululla ja kuormituksella hän pystyy kehittämistyön toteuttamaan. Itseopiskelu ei kuitenkaan sovellu kaikille, sillä se vaatii itsekuuria toteutuakseen. (Hyppänen 2015, 310–311.)

5.2 Tutkimuksellinen kehittämissyö

Tutkimukselliseen kehittämistyyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien palvelujen, käytänteiden, tuotteiden ja ideoiden tuottamista ja toteuttamista. Se ei koostu ainoastaan teoreettisesta osiosta, vaan se etsii asioille uudenlaisia parempia vaihtoehtoja ja vie niitä eteenpäin. Tutkimuksellinen kehittämissyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siinä, että sen lähtökohdat saavat usein alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai muutoshalusta. Tutkimuksellisessa kehittämistyyössä tarvitaan tietysti myös teoreettista lähestymistä aiheeseen ja yhtenä tavoitteena tulisikin olla uu-

den tiedon tuottaminen käytännön pohjalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–20.) ”Tutkimuksellinen kehittämistyö kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen traditioon liittyvän näkemyksen siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden” (Ojasalo ym. 2014, 19).

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessimalli (kuvio 12) antaa kuvan siitä, minkälaisia vaiheita kehittämishankkeeseen sisältyy. Prosessissa liikutaan eri vaiheiden välillä parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Kehittämishanke liittyy yleensä työelämän ja liiketoiminnan kehittämiseen, jonka tarkoituksena on aikaansaada muutos. Tavoitteena voi olla esimerkiksi prosessien kehittäminen ja uudistaminen tai uuden työkuulttuurin kehittäminen. Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan kehittämiskohde ja ymmärretään siihen liittyvät tekijät. Sen jälkeen on vuorossa kehittämiskohteeseen liittyvän tiedon haku käytännöstä ja teoriasta. (Ojasalo ym. 2014, 23–24.)



KUVIO 12. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24)

Käytännöstä ja teoriasta saadun tiedonkeruun jälkeen on vuorossa kehittämistehtävän määrittely ja kehittämisen kohteen rajaaminen. Kun kohde on rajattu ja kehittämistehtävän tavoite on selvillä, voidaan miettiä kehittämistyöhön soveltuvat menetelmät. Tutkimusmenetelmien tulosten avulla on tarkoitus luoda muutoksia työelämään ja siksi resursseja

ja aikaa tulisi varata tutkimuksellisen kehittämistyön loppuprosessointiin. Tutkimusten ja sen tulosten jakaminen on oleellinen osa tutkimuksellista kehittämistyötä. Osallisille on tärkeää raportoida etenemisestä koko ajan, sillä palautteen ja raportoinnista syntyvän keskustelun kautta kehittämishanke kehittyy koko ajan. Prosessi viimeinen vaihe on kehittämistyön arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 25–26.)

Tutkimuksellinen kehittäminen alkaa ideoinnista ja päättyy monien erilaisten ideointien ja kokeilujen kautta parhaan idean toteutukseen ja lopputuloksen arviointiin. Työssä tarvitaan aiheen osaamisen lisäksi myös projektityön ja kehittämisen osaamista. Projektien kaltaisesti etukäteen suunnittelu ja suunnitelman johdonmukainen etenemisen hallinta ovat keskiössä (kuvio 12). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä pyritään löytämään uusia ulottuvuuksia sekä teoriasta että käytännöstä. Sitä ohjaavat teoreettisten tavoitteiden sijasta käytännöllisyyden tavoitteet, jotka nojaavat hankittuun teoriaan. Tutkimuksellinen kehittäminen päättyy hyödyllisten tulosten siirtämisestä käytäntöön ja sitä kautta uusien kehittämisideoiden toteutukseen eli implementointiin. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Kehittämisen osaamista tarvitaan projektityön osaamisen lisäksi. Esimerkiksi aloitteellisuus, oman työn arvioiminen, innovatiivisuus, vuorovaikutus, verkostoituminen, tiedon tuottaminen ja monipuolinen menetelmäosaaminen ovat kehittämisen osaamisen näkyviä osia. Kehittämistyössä on osattava soveltaa, muokata ja luoda aivan uusia ratkaisuja. Kun puhutaan tutkimuksellisesta kehittämistyöstä, niin tavoitteena on sekä olemassa olevan teorian että menetelmien mukaanotto kehittämisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ongelmien ratkaisu ei ole ainoa perusta uuden työelämään liittyvän tiedon luomisessa. Ihmisten välinen vuorovaikutus, tiedon tuottaminen, epävarmuuden kohtaaminen, uusien yhteistyösuhteiden luominen, kysymysten muotoileminen ja tutkiminen, muutoksen hakeminen ja ohjaus sekä yllättävien haasteiden käsittely ovat ydinasioita tutkimuksellisessa kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2014, 20.)

Päätökset eivät saisi koskaan perustua yrityksen vallitseviin asenteisiin ja uskomuksiin, sillä silloin asioihin ei pystytä suhtautumaan tarpeeksi kriittisesti ja objektiivisesti. Kehittämistyössä tarvitaan tutkimuksellisuutta, jotta kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät osataan ottaa kattavammin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja tulokset ovat perusteltavissa olevia. Tutkimuksellisuus ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan esimerkiksi haastattelun tai kyselyn tuottamisesta, vaan kehittämisen tulee edetä järjestelmällisesti, ana-

lyyttisesti ja kriittisesti. On myös osattava rakentaa omat ratkaisut ja uusi tuotettu tieto olemassa olevan teorian päälle. Tulee ymmärtää teorian ja käytännön vuoropuhelua. (Ojasalo ym. 2014, 21.)

Kehittämistyössä saavutetut tulokset ja dokumentoitu tieto tulee pystyä liittämään teoriiaan, mutta myös pystyä kytkemään ne käytännön toteutuksiin. Kehittämistyö tarkoittaa parhaimmillaan uuden käytännön teorian luomista ja dokumentointia sekä työelämän käytäntöjen mallintamista. Haasteina ovat muun muassa työpaikkojen hiljainen tieto ja kehittäjien oma kokemuksellinen ammattitaito. Omat tiedot, kokemukset ja valmiudet ovat tutkimuksellista tietoa vain silloin, kun niitä tarkastellaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 21.)

5.3 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyössä voidaan käyttää monenlaisia eri menetelmiä. Menetelmät jaetaan yleensä kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Kehittämistyössä on keskeistä käyttää monenlaisia menetelmiä, jolloin kysymys kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista ei ole enää oleellista. Kehittämistyö on usein myös ryhmätyötä, joten on tyypillistä käyttää myös yhteisöllisiä menetelmiä. Se, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä halutaan käyttää, määrittää menetelmien valinnan. Jotta kehittämistyön tueksi saadaan erilaisia näkökulmia ja erilaisia tuloksia, kehoitetaan käyttämään useampaa menetelmää. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat esimerkiksi ryhmä- ja teemahaastattelut. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta aineistoa syntyy usein runsaasti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta enemmän tietoa ja ymmärtää kohdetta syvemmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisen menetelmän tarkoituksena on luoda uudenlaista tietoa, joten teoria ei useinkaan ohjaa laadullista tutkimusta yhtä tarkoin kuin määrällistä tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa kohde tai kohteet ovat tarkasti valittuja ja on tyypillistä, että tutkija on lähellä tutkittavia tai jopa osallistuu näiden toimintaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tarkka kuvaus sekä tutkijan tulkintojen perustelu ovat

tärkeässä roolissa, jotta tutkija voi tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo ym. 2014, 104.)

Haastattelu

Tutkimus- ja kehittämistyössä haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastatteluja on monia erityyppisiä, joilla kaikilla on oma käyttötarkoituksensa. Strukturoitu haastattelu muistuttaa kyselyä, sillä siinä haastattelurunko on etukäteen huolellisesti suunniteltu ja kaikissa haastatteluissa käytetään samaa runkoa. Strukturoitu haastattelu on ihanteellinen menetelmä silloin, kun halutaan kerätä faktatietoa ja kysyä samoja asioita isolta joukolta. Strukturoitua haastattelua voidaan käyttää myös täydentämään aiemmin tehtyä kvalitatiivista aineiston keruuta. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on hieman vapaampi muodoltaan ja sopii tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohde on tuntemattomampi eikä vastaajaa haluta ohjata liikaa. (Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

Haastattelun etuna on, että haastateltava toimii aktiivisena osapuolena ja voi tuoda vapaasti itse tärkeiksi kokemiaan asioita esille. Haastattelussa on mahdollista saada lisätietoa tarvittaessa ja kysyä lisätarkennuksia vastauksiin. Haastattelun haittana voidaan nähdä ajankäyttö, sillä haastattelut vaativat aikaa. Haastattelijan on myös tärkeää laatia kysymykset tarkkaan ja miettiä omaa rooliaan ja vaikutustaan haastateltaviin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 205–206.)

Haastattelijan on varauduttava sekä puheliaisuuteen että niukkasuuteen eikä haastattelun kestoa pysty välttämättä etukäteen suunnittelemaan. Aikaa menee myös ennakkovalmisteluihin. On tarkkaan suunniteltava haastateltavien kontaktointi, haastatteluaikeiden sopiminen, keskustelun avaaminen sekä haastattelutilanteessa dialogin ohjaaminen. (Hirsjärvi ym. 2014, 211.)

Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa käytetään sekä avointa haastattelua että lomaketta. Haastattelun aihepiirit tiedetään, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto eivät ole ennakkoon tiedossa. (Hirsjärvi ym. 2014, 208) Tällöin siis kysymykset on etukäteen suunniteltu, mutta kysymysten järjestystä, sanamuotoja ja painotuksia voidaan muuttaa haastateltavien mukaan. Teemahaastattelu antaa muokkausmahdollisuuden prosessin edetessä, mikäli aikaisemmissa haastatteluissa on tullut ilmi odottamattomia mielenkiinnon koh-

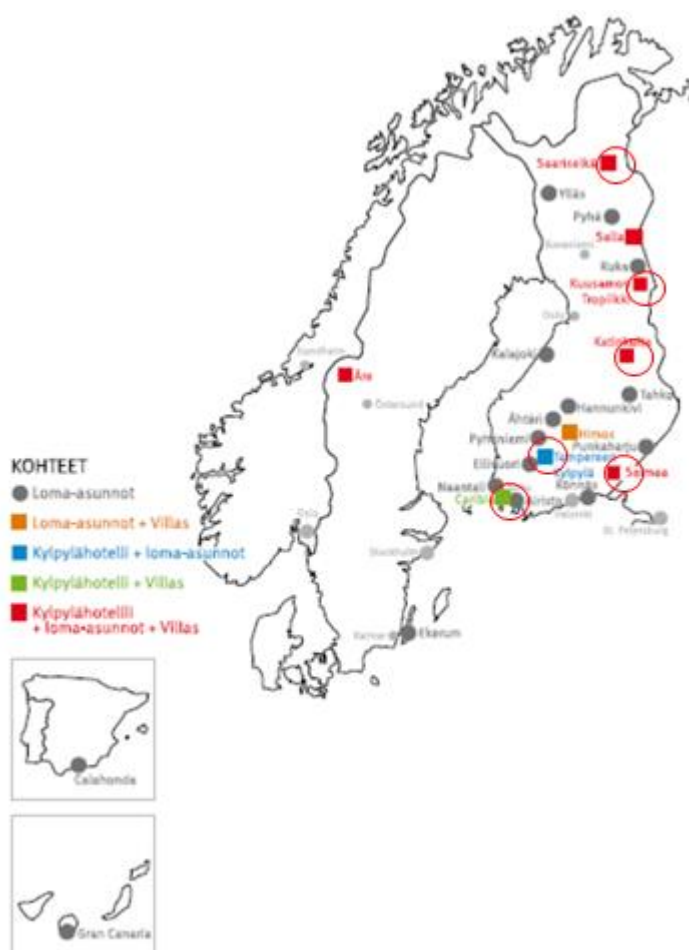
teita. Avoin haastattelu puolestaan on ikään kuin keskustelu osapuolten kesken. Avoin haastattelu vie enemmän aikaa ja vaatii haastattelijalta enemmän kuuntelutaitoa, tulkitsemista ja keskustelun ohjausta. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelussa haastatteli virittää jonkin teeman, josta yleensä 6-12 henkilön ryhmä keskustelee. Se on hyvin käyttökelpoinen menetelmä kehittämistyössä, sillä sen kautta saadaan usein arvokkaita ajatuksia ja ideoita kehittämisen tueksi. Ryhmähaastattelun etu on myös suuri otanta yhdellä kertaa. Ryhmän jäsenet ikään kuin sparraavat toisiaan ja joutuvat perustelemaan mielipiteitään toisilleen. Totuudenmukaisempi kuva saadaan usein ryhmähaastattelulla, koska ryhmä itse vie keskustelua eteenpäin eikä ohjaajan rooli ole niin suuri. (Ojasalo ym. 2014, 42.) Ryhmähaastattelua kannattaa käyttää myös silloin, kun saattaa olla mahdollisuus, että osa ryhmästä aristelee haastattelua. Tällöin yksilö saa ryhmästä tukea. Ryhmähaastattelu saattaa myös tuoda esiin ryhmän sisäisiä ristiriitoja ja henkilökemioita ja silloin on tärkeää huomioida ne tuloksia ja johtopäätöksiä tehdessä. (Hirsjärvi ym. 2014, 210–211.)

5.4 Tutkimuksen toteutus

Valmennusohjelman luomiseksi kehittämistarpeita kartoitettiin Suomen palveluliiketoiminnan kohteissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa esimiesten nykyosaamisen tasoa ja heidän näkemyksiään mahdollisista koulutustarpeista. Lisäksi haluttiin tarkastella kohtaavatko yrityksen palveluliiketoiminnan keskijohdon ja esimiesten näkemykset osaamisen tasosta ja valmennustarpeista. Kohteet valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja kohteita olivat Holiday Club Caribia, Holiday Club Saariselkä, Holiday Club Kuusamo, Holiday Club Katinkulta, Holiday Club Saimaa sekä Holiday Club Tampereen kylpylä. Alla olevasta kartasta (kuvio 13) näkyy punaisilla ympyröityinä tähän tutkimukseen mukaan otetut palveluliiketoiminnan kohteet. Tutkimus sisältää suorittavaa työtä tekevien esimiesten ryhmähaastattelut sekä jokaisen kohteen resort managerin kanssa käydyn kahdenkeskisen haastattelun. Resort manager on kunkin kohteen ylin esimies ja vastaa oman yksikkönsä toiminnasta.



KUVIO 13. Holiday Club Resorts Oy:n liiketoiminnan kohteet (Holiday Club Resorts Oy 2016)

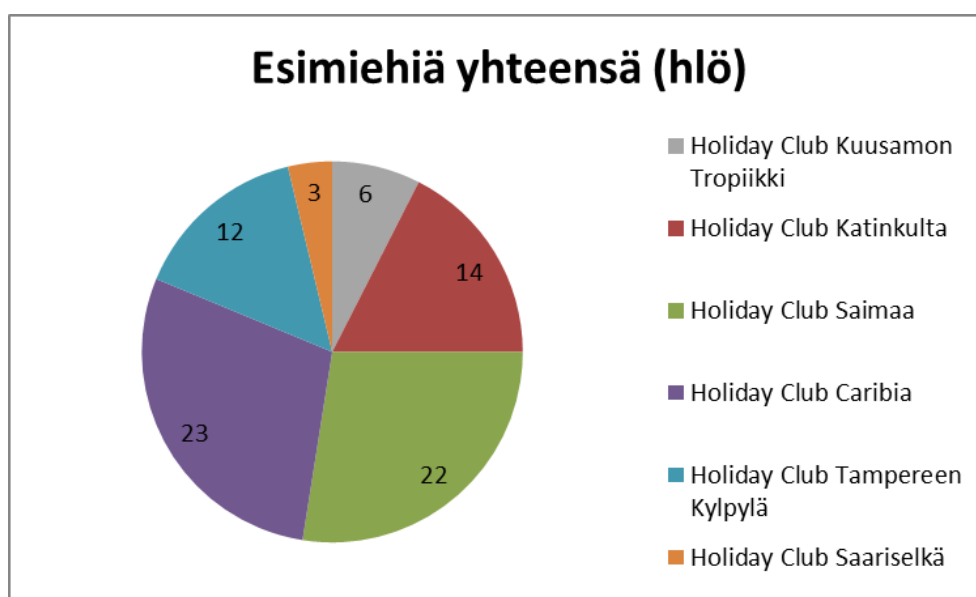
Ryhmähaastattelukutsu lähetettiin esimiehille kohteiden resort managerien kautta 30.5.2016, jotka toimivat logistisina välikäsinä sopivan ajankohdan sopimiseksi. Resort managerit pitävät kohteissa viikoittain johtoryhmän kokouksia, joissa heidän oli helppo kontaktoida kohteiden osastopäälliköt. Osastopäälliköiden kautta tieto saatiin puolestaan vuoropäälliköille. Esimiesten ryhmähaastattelut toteutettiin henkilökohtaisilla käynneillä heinäkuussa 2016, pois lukien Holiday Club Saariselkä, jonka haastattelu pidettiin videoneuvotteluna kaukaisen sijaintinsa vuoksi. Resort managerien haastattelut kohteissa toteutettiin samalla, kun kohteissa vierailtiin esimiesten ryhmähaastattelujen vuoksi. Muista poiketen edelleen Holiday Club Saariselkä, jonka resort manageria haastateltiin videoneuvottelun kautta.

Tämä tutkimus oli kvalitatiivinen eli siinä käytettiin laadullisia menetelmiä, jotta tutkittavien ääni ja näkökulmat pääsisivät parhaiten esille. Menetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua ja teemahaastattelua. Ryhmähaastattelu valittiin, jotta saataisiin mahdolli-

simman paljon keskustelua ryhmän sisällä ja näin haluttiin mahdollisimman paljon tietoa esimiesten käsityksistä ja tuntemuksista esimiestyöhön ja esimiestyön koulutustarpeisiin liittyen. Teemahaastattelu valittiin siksi, että keskustelun kautta pystyttiin esittämään lisäkysymyksiä ja tarkennuksia, joiden kautta päästiin käsiksi sellaisiin seikkoihin, jotka eivät välttämättä muuten olisi tulleet esille. Haastattelun kautta halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus tuoda esille asioita itsestään mahdollisimman vapaasti (Hirsjärvi ym.2014, 205).

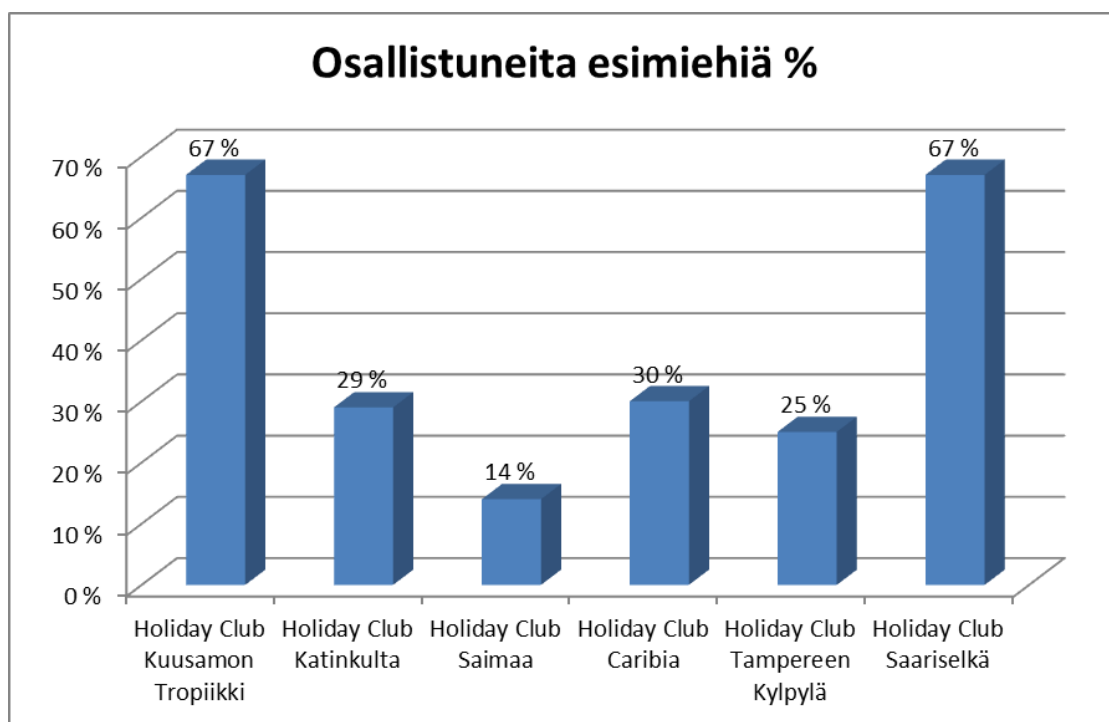
Haastattelut toteutettiin pohdinnan jälkeen henkilökohtaisilla käynneillä, jotta saataisiin parempi kontakti haastateltaviin ja pystyttiin huomioimaan hiljaisemmatkin puhujat paremmin. Esimiesten ryhmähaastattelujen ajankohdan sopimisen jälkeen, esimiehille lähetettiin sähköpostitse haastattelulomake (liite 1) noin viikkoa etukäteen. Sen avulla halukkaiden oli mahdollista tutustua hieman aihealueisiin ja näin ollen heillä oli aikaa miettiä omia osaamisalueitaan ja kehittämistarpeitaan ja -toiveitaan. Tutkija toteutti kaikki haastattelut itse.

Osallistujamäärää ei pystytty etukäteen arvioimaan lomien ja sesonkivaihtelujen vuoksi, mutta kaikista kohteista pyrittiin saamaan paikalle mahdollisimman monta esimiestä. Kohteet ovat erikokoisia ja näin ollen myös esimiesten määrä vaihtelee kohteittain. Tutkimukseen osallistuneissa kohteissa on yhteensä 80 esimiestä ja kuviossa 14 näkyy esimiesten määrän jakautuminen eri kohteisiin. Esimiesten kokonaismäärään on laskettu kohteiden osastopäälliköt ja osastojen vuoropäälliköt.



KUVIO 14. Esimiesten lukumäärä tutkimuskohteittain (n=80)

Ryhmähaastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin kerrallaan. Ryhmähaastatteluja oli yksi per kohde pois lukien Holiday Club Caribia, jossa ryhmähaastatteluja toteutettiin kolme työvuorojen päällekkäisyyksien vuoksi. Holiday Club Caribiassa pystyttiin pitämään useampi haastattelu läheisen sijainnin vuoksi, mutta otannallisesti osallistujamäärä ei kuitenkaan ollut merkittävästi suurempi kuin muissakaan kohteissa, verrattuna kohteiden esimiesten kokonaismäärään (kuvio 15).



KUVIO 15. Ryhmähaastatteluihin osallistuneet esimiehet kohteittain

Ryhmähaastattelujen jälkeen kohteille lähetettiin vielä sähköpostitse haastattelulomake niitä varten, jotka eivät pystyneet ryhmähaastatteluun osallistumaan. Tämä päätös tehtiin kesken tutkimusta joidenkin kohteiden vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Sähköpostivastauksia saatiin kaksi kappaletta.

Resort managereiden haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja ne päätettiin toteuttaa erillään esimiesten haastatteluista. Näin haluttiin saada kuva siitä, minkälaisia eroja ja yhtäläisyyksiä esimiesten tämänhetkisissä taidoissa ja koulutustarpeissa suorittavaa työtä tekevien esimiesten ja resort managereiden välillä on. Haastattelut haluttiin erottaa myös siksi, että esimiehet kokisivat pystyvänsä vapaammin ilmaisemaan mielipiteitään. Sekä esimiesten että resort managereiden haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointien pohjalta koottiin tulokset, joihin nostettiin oleelliset esille tulleet asiat.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Esimiesten haastattelut

Haastattelujen otanta kokonaisuudessaan ryhmähaastatteluissa oli 29 prosenttia. Ryhmähaastatteluihin osallistui 23 esimiestä, joiden joukossa oli sekä vuoroesimiehiä että osastopäälliköitä. Tutkija on itse Holiday Club Resorts Oy:n palveluksessa ja toimii esimiestehtävissä, joten haastattelut olivat luontevia toteuttaa. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja vapautuneita ja tutkijasta tuntui siltä, että esimiesten oli helppo tuoda ilmi mielipiteitään saman yrityksen työntekijälle.

Haastattelut toteutettiin jokaisessa kohteessa paikan päällä, pois lukien Holiday Club Saariselkä. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin ja ne toteutettiin työpäivän aikana. Joissakin kohteissa oli nähtävissä, että esimiehet olivat kiireisiä, mutta pysyivät hyvin keskittymään haastattelutilanteeseen. Tutkija yöpyi jokaisessa kohteessa, joten esimiesten erilaiset toimintaympäristöt tulivat tutkimuskäynneillä tutuiksi.

6.1.1 Tavoitteet

Kaikki esimiehet mainitsivat työnsä tärkeimmiksi tavoitteiksi tuloksen, työtyytyväisyyden ja asiakastytytyväisyyden. He kokivat, että mahdollisimman korkea työtyytyväisyys tuo mukanaan hyvän asiakaspalvelun ja niiden kautta ”automaattisesti” hyvän tuloksen. Koettiin tärkeäksi, että asiakkaan odotukset pystytään täyttämään ja että asiakas saa rahoilleen vastinetta. Muita esimiesten tavoitteita ovat myös yrityksen eri brändien valvominen, kuten Holiday Club Resorts Oy:n ja ravintola O’Learysin konseptien toimintatapojen yhteensovittaminen ja turvallisuuden varmistaminen. Turvallisuusasiat korostuvat etenkin kylpyläosastojen johtamisen puolella.

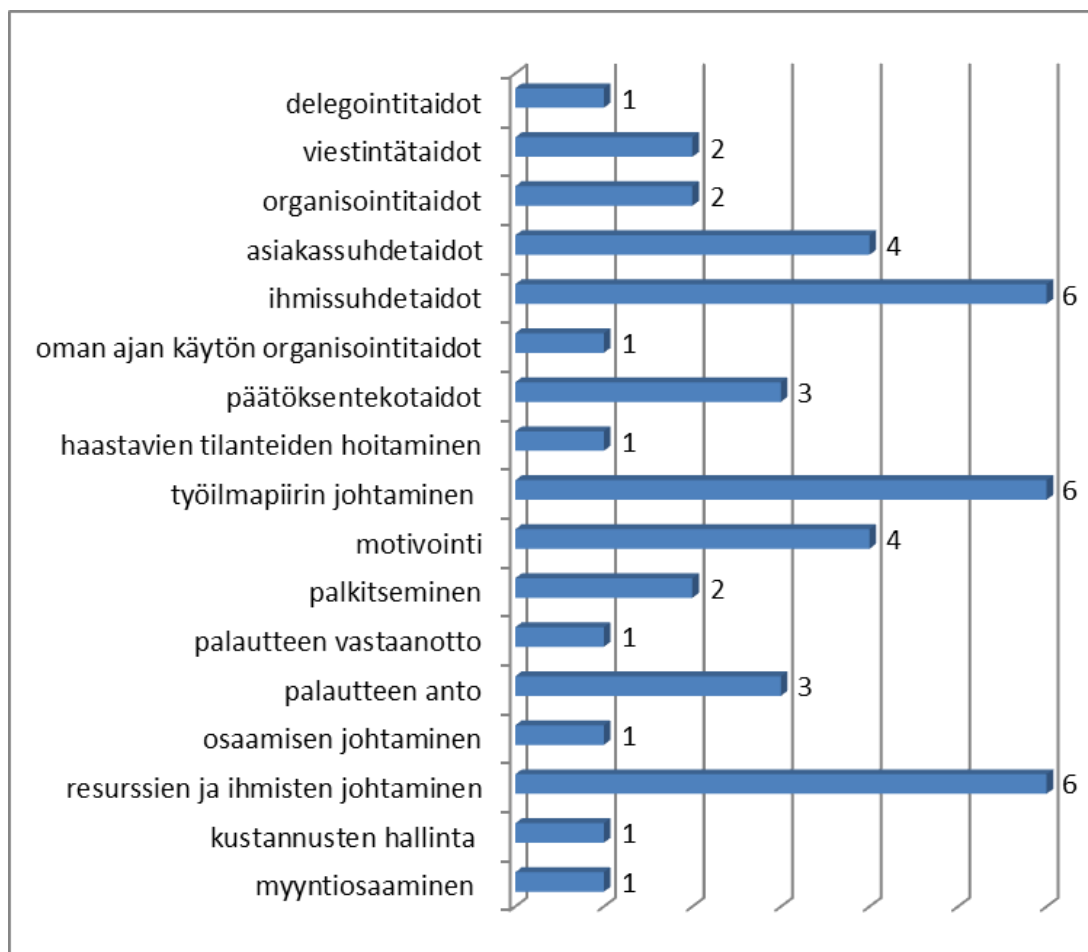
Jokaisessa ryhmähaastattelussa tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi esimerkillä johtaminen. Vastaajat kokivat, että työntekijät oppivat ajan myötä arvostamaan sellaista esimiestä, joka tuntee työn ja tekee itse suorittavaa työtä. Esimiehen pitää tuntea suorittava työ, jotta pystyy vaatimaan muilta. Toisena tärkeänä ominaisuutena vastaajien keskuudessa nousi esiin ihmislähtöinen johtaminen. Johtamisen pitää olla ihmislähtöistä ja

kannustavaa. Etukäteen suunniteltu strateginen johtaminen tukee tavoitteiden saavuttamista. Kun kaikilla on selkeät ja samat tavoitteet, tavoitteeseen on helpompi päästä.

Kysyttäessä henkilöstön osaamisesta tavoitteisiin pääsemiseksi, esimiesten mielestä tavoitteet tulee tiedostaa esimiesten johdolla. Asenne koettiin kaikkein tärkeimmäksi henkilökunnan osaamisen suhteen. Samaa ominaisuutta korostettiin joka kohteessa, sillä kaikkien esimiesten mukaan oikeanlaista asennetta on vaikea opettaa. Ammattitaidon ja teknisen osaamisen pystyy oppimaan, mikäli luonteeltaan ja asenteeltaan on soveltuva asiakaspalvelutyöhön. Kustannustietoisuus ja kustannustehokkuus katsottiin henkilöstön tärkeäksi osaamiseksi. Siksi ei riitä, että tämä osaaminen on ainoastaan esimiehen hallinnassa, sillä suorittavaa työtä tekevät ihmiset tekevät myös konkreettisesti myynnillisen tuloksen. Yksi esimiehistä sanoi, että jos jokainen työntekijä sisäistäisi mitä taloudellinen työskentely tarkoittaa, toisi se paljon lisää tuloja joka talossa.

6.1.2 Esimiehen tärkeimmät osaamisalueet

Osaamisalueita oli mahdotonta laittaa tärkeysjärjestykseen. Esimiehet kokivat kaikki osaamisalueet tärkeiksi. Kun kysyttiin muutamaa tärkeintä osaamisaluetta, niin selkeästi tärkeimmiksi jokaisessa kohteessa nousi ihmisten ja resurssien johtaminen, työilmapiirin johtaminen, motivointi sekä ihmissuhde- ja asiakassuhdetaidot, kuten kuvioista 16 voidaan nähdä. Kuviossa osaamisalueiden perässä olevat numerot kertovat kuinka monessa kohteessa kyseinen osaamisalue mainittiin tärkeimpien joukossa. Kylpyläkohteita tutkimuksessa oli yhteensä kuusi.



KUVIO 16. Esimiehen osaamisalueet (n=6)

Tärkeimmäksi osaamisalueeksi ei mainittu teknisiä taitoja vaan ihmisten johtaminen. Työntekijöiden kuunteleminen, motivointi, johdonmukainen johtaminen, läsnäolo ja tunneäly nousivat kaikissa vastauksissa esille. Työilmapiirin johtaminen on suoraan yhteydessä palautteen antamiseen, ihmissuhdetaitoihin ja ihmisten johtamiseen. Eräs esimies sanoi mainiosti, että esimies ei yksinään tee myyntiä vaan antaa työntekijöille valmiudet siihen, että myyntityö pystytään toteuttamaan. Työkalujen sekä asiakaspalvelutaitojen ja -tietojen tulee olla kunnossa.

Myös päätöksentekotaito nousi monessa haastattelussa esille. Vaikka halutaankin, että päätöksiä tehdään yhdessä ja että henkilöstö kykenee itsenäisiin päätöksiin, koettiin erittäin tärkeäksi esimiehen päätöksentekotaito. Eteen tulee sellaisia tilanteita, joissa asiat eivät etene, jos esimies ei uskalla tarttua asioihin ja tehdä päätöksiä. Tämä vaatii tietenkin hyvää itsetuntoa ja luottamusta omilta esimiehiltä.

Haastattelujen perusteella esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä ja läsnä. Työntekijän tulee pystyä kertomaan vaikeistakin asioista esimiehelle ja olla varma siitä, että epäkohdat ja kehitysehdotukset viedään tarvittaessa eteenpäin. Esimiehen tulee pitää huolta selkeistä työohjeista ja tavoitteiden selkeyttämisestä. Vastauksissa korostettiin myös palautteen tärkeyttä joka portaassa. Palautetta selkeästi kaivattiin vuoropääällikkötasolle enemmän, sillä positiivisuus valuu alaspäin, kun siitä pääsee itsekkin osalliseksi.

6.1.3 Arvojen mukainen johtaminen

Arvojen mukainen johtaminen Holiday Club Resorts Oy:ssä tarkoittaa vastaajien mielestä hyvin tarkkaan suunniteltua ja tavoitteita tukevaa johtamista. Esimiehenä on sellainen olo, että arvoihin uskotaan ja niiden suunnitteluun on käytetty voimavaroja. Arvot ohjaavat ja helpottavat esimiestyötä ja niiden avulla Holiday Clubilla pyritään toteuttamaan yrityksen strategiaa. Holiday Clubilla arvojen mukainen johtaminen on sitä, että ymmärretään, että kaikki on kiinni työntekijöistä ja asiakkaista. Asiakastyytyväisyys on pääasia ja siihen vaikutetaan osaavalla henkilökunnalla.

Arvojen avaaminen ei ollut kaikille esimiehille helppoa. 16,7 prosenttia vastaajista ei osannut avata arvojen näkymistä käytännön työssä ollenkaan. Asiakaslähtöisyys oli kaikille selvä asia, mutta siinäkin oli eroavaisuuksia esimiesten kesken, miten syvällisesti se ymmärretään. Luottamus koettiin myös vaikeana arvona. Kuten asiakaslähtöisyydessäkin, luottamusta osattiin ajatella suurimmaksi osaksi vain työntekijöiden välisenä arvona. Osa ei ollut kuullutkaan yrityksen arvoista, kun taas osalle ne olivat itsestäänselvyksiä.

Vastaajat kokivat, että arvoja ei ole yrityksen puolelta avattu esimiehille ja he kaipaavatkin niiden suhteen koulutusta ja apua niiden tuomisessa käytännön työhön ja johtamiseen. Yrittäjyys oli vaikein arvo ymmärtää käytännössä. Vain noin puolet esimiehistä tuntui sisäistävän mitä yrittäjyys yrityksen arvona päivittäisessä johtamisessa tarkoittaa. Apua tarvitaan arvojen välittämisessä työntekijöille ja kuvaa siitä, mitä arvoilla pyritään Holiday Club Resorts Oy:ssä tavoittamaan.

Luottamuksen vastaajat kokivat tarkoittavan sitä, että asiakkaan täytyy pystyä luottamaan henkilökuntaan ja sen ammattitaitoon. Kunnioitus ja luottamus toisia työntekijöitä

kohtaan näkyvät asiakkaalle ja työntekijöiden pitää pystyä luottamaan myös asiakkaisiin. Työntekijöiden ja esimiesten tulee pystyä luottamaan toisiinsa. Kokonaisuudessaan tulee olla luottamus siihen, että koko henkilöstön osaaminen on sellaisella tasolla, että asiakkaat luottavat henkilökuntaan. Kun henkilöstöllä on esimiehen luottamus ja tuki takanaan, uskaletaan ja voidaan tehdä itsenäisiä päätöksiä ja silloin henkilökunta pystyy viemään asiakaspalvelutilanteet loppuun saakka. Työntekijöiden pitää pystyä luottamaan siihen, että esimies toimii oikeudenmukaisesti, että esimies vie asiat eteenpäin ja että hommat sujuvat.

Asiakaslähtöisyydestä kysyttäessä, esimiehet sanoivat, että asiakkaan tarpeet otetaan aina ensimmäisenä huomioon. Olemme kaikki asiakkaita varten ja toimintaa kehitetään organisaatiossa ja yksiköissä asiakas edellä. Osataan myös asettua asiakkaan tilanteeseen ja miettiä asioita asiakkaan näkökulmasta ja toimia sen mukaisesti. Oleelliseksi mainittiin se, että asiakkaan odotukset täytetään ja jopa ylitetään.

Päivittäisissä ratkaisuissa ja tavassa toimia, yrittäjähenkisyys on vastaajien mukaan lähtökohtana kaikelle toiminnalle. Tahtotilana olisi, että kaikki tekisivät työtä kuin itselleen ja miettivät asioita enemmän taloudellisesta näkökulmasta. Käytännön esimiestyössä välitetään työntekijöistä ja asiakkaista. Samalla ollaan kuitenkin sitoutuneita yrityksen kannattavuuteen ja valmiita tekemään tulosta. Yrittäjyys näkyy selvästi eniten pienemmissä yksiköissä, jossa esimiehiä on vähemmän.

Muutammat esimiehet olivat sitä mieltä, että henkilökunnalle tulisi antaa enemmän vastuuta tuloksen tekemisestä. Taloudellisen tekemisen koettiin olevan kaikkien yhteinen asia, ei pelkästään esimiesten. Moni esimies kokee omat arvonsa yrityksen arvojen kanssa yhtenäisiksi ja työtä pystyy tekemään arvojen mukaisesti kuin ”itsestään”.

Yrittäjyys näkyy siinä, että työntekijät uskaltavat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ovat omaaloitteisia vaikkapa hiljaisempina päivinä lähtemään aiemmin työvuorosta. Esimiehen työskentely koettiin helpommaksi, kun hän voi luottaa työntekijöiden taloudelliseen ajatteluun ja että nämäkin välittävät oman työpanoksensa vaikutuksesta kokonaistulokseen. Jotkut esimiehistä kokevat, että ”tuntuu kuin pyörittäisi omaa puljuaan, kun asioita saa tehdä omalla tavallaan, kunhan viivan alle jää tarpeeksi. Tuntuu, että luotetaan!”.

Käytännön työssä arvojen koettiin näkyvän hyvin vaihtelevasti. Kuudesta kohteesta ainoastaan kahdessa osattiin vastata tähän kysymykseen. Näissä kahdessa kohteessa asiakaslähtöisyyden koettiin näkyvän vahvasti. Esimiehet kokivat nauttivansa hotellin johtajasta lähtien vahvaa luottamusta itseensä ja omaan työhönsä. Luottamusta osastojen välillä oli vaihtelevasti ja sitä halutaan tulevaisuudessa lisätä. Yrittäjyyden koettiin näkyvän oman päätösvallan johdosta. Yrittäjyyttä haluttaisiin korostaa, mutta työkaluja sen eteenpäin viemiseen kaivataan. Yrittäjyydessä työn tehokkuus ja tuottavuus voisi olla paremmalla tasolla, mutta resurssien hallinnan suhteen ei koettu olevan ongelmia. Esimiehet kokivat mieleiseksi, että vaikka ketju sanelee miten asiat tehdään, se antaa samalla erilaisille kohteille vapauden toteuttaa samoja asioita eri tavalla huomioiden oman toimintaympäristönsä ja asiakasryhmittymänsä. Tämän esimerkiksi koettiin tukevan yrittäjyyttä ja oma-aloitteisuutta, joka puolestaan luo lisää luottamusta yritykseen.

6.1.4 Esimiestyö

Kaikissa kohteissa nähtiin esimiesten osaaminen laajaksi, mutta kirjavaksi. Jokaisessa kohteessa nähtiin myös kehitystarpeita. Esimiestyön ei koettu olevan erityisen huonolla tasolla, mutta osaaminen esimiesten kesken kohteissa vaihtelee runsaasti. Osaamisen erilaisuus nähtiin myös rikkaudeksi, jolloin osaamista jaetaan esimiesten kesken. Tukea ja apua saa kollegoilta tarvittaessa. Ryhmähaastatteluissa kahdessa ryhmässä mainittiin toimivana asiana erityisesti eri osastojen esimiesten väliset palaverit. Muissa kohteissa ei toimivaa palaverijärjestelmää ole ja siihen vastaajat toivoivat kehitystä.

Uuden kohteen avaaminen ja perustaminen näkyy myös esimiestyössä. Osastot keskittyvät vahvasti oman osaston johtamiseen ja ”oman paikkansa hakemiseen” siellä ja koko talon yhteinen henki kärsii. Vuoron johtaminen ei kaikissa kohteissa myöskään näy tarpeeksi ja sen suhteen kaivataan apuja sekä käytännön työkaluja. Yritykseltä kaivataan tavoitteiden avaamista esimiehille, jotka voisivat sitten avata ne työntekijöille. Myös vuoropäällikkötasolle kaivataan enemmän tietoa taloudellisista asioista, kuten esimerkiksi millainen edellisen päivän myynti ja henkilöstökulut ovat olleet. Osa esimiehistä kaipaa enemmän mahdollisuutta osallistua taloudelliseen johtamiseen.

Esimiehiltä kysyttiin, miten esimiestyötä tulisi mitata. Kehityskeskustelut ja esimiesalaiseskustelut koettiin tehokkaiksi. Yrityksessä toteutettavat vuosittaiset sähköiset

kyselyt toimivat vastaajien mielestä hyvin. Asiakastyytyväisyys, työtyytyväisyys ja tulos ovat ne selkeät ja rehelliset mittarit, joiden kautta esimiestyötä tulee ja voi mitata. Tuloksen suhteen koettiin, että vuoropäälliköiden kohdalla tulos saisi näytellä pienempää osaa kuin esimerkiksi osastopäälliköillä.

Kun kysyttiin näkemyksiä tulevaisuuden johtamisesta, niin henkilöstöjohtaminen koettiin jatkossakin selkeästi tärkeimpänä asiana. Roolijako ei nytkään ole enää niin selkeä kuin aiemmin. Esimieskin tekee suorittavaa työtä ja jatkossa entistä enemmän yhdessä työntekijöiden kanssa kehitetään toimintaa. Moniosaaminen ja laaja-alaisuus tulee olemaan haaste tulevaisuudessakin, kun työn kuormittavuus lisääntyy. Esimiestyöskentely on ehkä muuttumassa rennompaan suuntaan, mutta esimiehiä tarvitaan aina henkilöstöä tukemaan.

6.1.5 Koulutus ja valmennus

Kaikkien vastaajien kokemuksen mukaan yritys on tarjonnut niukasti koulutusta esimiehille ja joissakin kohteissa koettiin, ettei ole tarjottu ollenkaan. Saatuja koulutuksia olivat vuoden 2015 ja 2016 asiakaspalveluvalmennukset, jotka koettiin hyvinä ja herättelevinä, mutta joiden katsottiin kohdistuvan enemmänkin työntekijöihin. Esimiehet olisivat kaivanneet tästäkin erikseen esimiehille suunnattua pidempää valmennusta.

Edellisestä poiketen moni kohde kuitenkin mainitsi saaneensa TES- ja Maraplan-koulutusta yritykseltä ja ne koettiin hyvinä. TES-koulutukset tarkoittavat koulutusta työehtosopimusasioihin ja Maraplan on henkilöstöresurssien suunnittelun ja hallinnan työkalu. Nämä koulutukset oli toteuttanut Holiday Club Resorts Oy:n silloinen henkilöstöpäällikkö ja koulutuksessa oli ollut mukana Matkailu- ja ravintolapalvelut Marary:n lakimies, jonka osuus oli herättänyt paljon kiinnostusta ja sitä kiiteltiin esimiesten keskuudessa.

Monessa vastauksessa tuli ilmi, että videoneuvottelun kautta on koulutettu esimerkiksi uutta sähköistä laskutusta sekä muita uusia teknisiä työkaluja niiden käyttöönottojen yhteydessä. Videoneuvottelun kautta järjestetyt koulutukset olisi hyvä jatkossa olla kohdennettu pienemmälle ryhmälle tehokkuuden lisäämisessä ja täyden hyödyn tavoittamisessa. Kahdessa kohteessa mainittiin Jukka-Pekka Pajusen pitämiä koulutuksia ra-

vintolapuolen esimiehille ja niistä pidettiin. Kyseisistä koulutuksista on aikaa jo useampi vuosi ja ne koettiin tiiviinä ja intensiivisinä, mutta erittäin antoisina. Muunlaista esimieskoulutusta vastaajat eivät koe saaneensa yrityksen tarjoamana.

Itseohjautuvaa koulutustakin vastaajilta löytyi vaihtelevasti. Jotkut olivat olleet itse hyvinkin aktiivisia ja toiset kokivat oikeampana kanavana yrityksen tarjoamaa koulutusmahdollisuutta. Vastaajat ovat esimerkiksi suorittaneet työn ohessa restonomin tutkinnon, käyneet opettajakorkeakoulun, käyneet johtamisen erikoisammattitutkinnon, työpaikkaohjaajakoulutuksen ja näyttömestariututkinnon.

Kysyttäessä millaista valmennusta ja koulutusta yritykseltä kaivattaisiin, niin kaikki vastaajat toivoivat enemmän vertaistukea toisilta esimiehiltä. Muiden kohteiden esimiesten kanssa toivottiin yhteisiä tapaamisia, joissa olisi mahdollista tavata samassa asemassa olevia esimiehiä ja saada vertaistukea. Saman yrityksen esimiesten kanssa voisi keskustella vapaasti ja vastaajat uskoivat hyötyvänsä tällaisesta mahdollisuudesta. Tapaamisia voisi olla 1-2 vuodessa ja niiden seurauksena olisi matalampi kynnys ottaa yhteyttä vaikkapa toisen kohteen esimieheen, mikäli eteen tulee sellainen tilanne, että kokee tarvitsevänsä toisen kohteen esimieheltä neuvoa ja apua. Esimiestapaamisten kautta oppisi tuntemaan yrityksen esimiehiä ja vertaisia sekä luomaan omia, koko yritystä hyödyttäviä verkostoja.

Kaikkien esimiesten kesken yhteiset valmennukset antaisivat mahdollisuuden verrata näkemyksiä ja toimintatapoja. Asioita tulisi mietittyä yhdessä ja saisi omaan työhön uusia ja tuoreita näkökulmia. Toisen vaihtoehtona tai pikemminkin lisänä yhteisille tapaamisille esimiehet olivat kiinnostuneita mahdollisuudesta käydä ”työkokeilussa” toisessa kohteessa vastaavassa tehtävässä kuin omassa. Näillä käynneillä voisi tutustua, miten eri kohteissa tehdään asiat omalla osastolla, jolloin varmasti osaamista ja oivalluksia saataisiin yrityksen sisällä jaettua. Esimiesten mielestä olisi valaisevaa ja innostavaa tehdä työtä toisen kohteen ”omalla osastolla”. Se antaisi perspektiiviä omaan työhön ja mahdollisiin kehityskohteisiin ja toimintatapoihin. Esimiehet ehdottivat tällaiseksi toiminnaksi esimerkiksi työkokeiluja, yritysvierailuja, tutustumiskäyntejä ja kohdetarkkailua.

Esimiesten keskinäistä vuorovaikutusta kaivataan paitsi toisten kohteiden esimiesten kanssa, myös oman talon esimiesten kanssa. Yhtenäistä palaverikäytäntöä esimiesten

kesken ei läheskään joka talossa ole, sillä vain kahdessa kohteessa vastaajat ilmoittivat toimivasta käytännöstä. Asia koettiin kuitenkin tärkeänä, sillä esimiesten yhteiset palaverit vahvistaisivat yhteisöllisyyttä ja tsemppihenkeä, jolloin sitä olisi helpompi jakaa muulle henkilöstölle. Tämän kehittämistä toivotaan kaikissa kohteissa.

Osa vastaajista ei kaipaa pitkää tutkinnon suorittamista vaan pikemminkin intensiivisempiä ja tiiviimpiä kursseja ja seminaareja. Tässä vastaajajoukossa oli sekä nuoria esimiehiä että pitkään Holiday Club Resorts Oy:ssä työskennelleitä. Esimiehet kaipasivat lisää TES-koulutuksia, etenkin kun kohteissa on paljon uusia esimiehiä, joilla ei välttämättä ole esimieskoulutusta pohjalla. TES-koulutusten kautta myös vuoropäälliköille muodostuisi kokonaisvaltainen kuva työvuorolistan rakenteesta ja he osaisivat vastata henkilökunnan kysymyksiin sekä toimia oikein esimerkiksi äkillisissä työvuoromuutoksissa.

Uusien asioiden myötä tulevien konseptien ja järjestelmien perehdyttämisessä ja kouluttamisessa nähtiin puutteita. Muutokset ja uudistukset toteutuvat usein nopealla aikataululla, mutta vastaajien mielestä koulutus niiden osalta ei ole tarpeeksi syvää eikä perehdytykseen ja koulutukseen varata tarpeeksi aikaa. Esimiehet toivoivat työkaluja ja yritykseltä selkeää ohjeistusta kunnolliseen perehdytykseen uusien työntekijöiden osalta sekä niille, jotka nousevat työyhteisön sisältä esimieheksi. Etenkin työyhteisön sisältä nouseville esimiehille vastaajat halusivat perehdytystä siitä, mitä uusi asema merkitsee ja miten esimiesrooli eroaa edellisestä, jotta uusi esimies ymmärtäisi vastuun kasvun ja käytännön muutokset.

Kaikki vastaajat haluaisivat omilta esimiehiltään sekä yrityksen johdolta selkeää tavoitteiden avaamista. Tavoitteet ovat epäselviä usealle esimiehelle itselleenkin, joten he kokevat hankalaksi niiden avaamisen työntekijöille. Monet kokivat, että tämänkaltaisen briiffauksen voisi toteuttaa esimerkiksi oman kohteen resort manager. Kun on selkeät tavoitteet ja esimiehet tietävät mitä yritys heiltä haluaa ja vaatii, auttaa se myös tavoitteiden selkeyttämisessä muille työntekijöille. Tavoitteiden avaamisen lisäksi kaivattiin myös yrityksen arvojen avaamista. Arvojen ymmärtäminen ja käytäntöön paneminen on monelle esimiehelle epäselvää ja niiden kouluttamisen kautta he pystyisivät toimimaan paremmin Holiday Club Resorts Oy:n yrityskulttuurin mukaisesti. Tavoitteisiin liittyen moni esimies kaipasi selkeää tehtäväkuvausta vuoro-esimiehille koskien työtehtäviä.

Valmennusta esimiestaitoihin ei väheksytty vastaajien keskuudessa, mutta enemmän esimiehet itse kaipasivat koulutusta käytännön asioihin. Toki vastaajista löytyi niitäkin, jotka ottaisivat vastaan mielellään minkälaista esimieskoulutusta tahansa, jotta omat taidot ja tiedot tulisi päivitettyä. Yrityksen tarjoaman koulutuksen kautta halutaan myös mahdollisuuksia edetä talon sisällä ja antaa mahdollisuuksia lisätä omaa pätevyyttä. Vastaajien mielestä olisi motivoivaa saada ammattitaitoa täydentäviä valmennuksia ja koulutuksia, joiden avulla olisi mahdollisuus yletä tai saada lisää ”natsoja”.

Lähes kaikki esimiehet kaipaavat yritykseltä valmennusta ja ohjausta oikeanlaiseen palkitsemiseen. Palkitseminen liittyy palautteen antamiseen, mutta se koetaan omana erillisenä asiana, joka on tällä hetkellä hankalaa eikä käytännön ohjeistusta asiasta ole. Moni koki myös olevansa itse ylityöllistetty, jonka nähtiin johtuvan ehkäpä osaksi delegoinnin puutteesta, mutta myös delegoitavien puutteesta. Vastaajat miettivät johtuuko se henkilökunnan kiinnostuksen puutteesta vai puutteellisesta oman ajan organisoinnista, mutta siihen ei löytynyt selkeää vastausta esimiesten keskuudesta.

Valmennusta toivottiin myös asennekasvatukseen, jotta kaikki puhaltaisivat yhteen hiileen. Vastaajista moni koki tämän tarpeellisuuden myös esimiesten keskuudessa, sillä mikäli esimiehet saavat tsemppihengen aikaiseksi ja tekevät tiivistä ja hedelmällistä yhteistyötä, uskotaan sen näkyvän muullekin henkilökunnalle. Muutama toivoi tätä myös siksi, että katsoivat esimiestehtävässä toimivan ihmisiä, jotka eivät välttämättä ole oikeassa tehtävässä tai eivät ainakaan käytä koko potentiaaliaan. Yhteisöllisyyden tunnetta kaivataan laajemmin, vaikka se paikoitellen näkyykin.

Vastaajien keskuudessa toivottiin yrityksen järjestämää koulutusta ja valmennusta, mutta nähtiin myös muita keinoja. Suurena asiana koettiin, että heiltä itseltään sekä henkilökunnalta puuttuu tietoisuus siitä, miten yritys suhtautuu esimerkiksi omaehtoiseen koulutukseen. Tahdottaisiin ymmärrys siitä, että yritys tukee kaikenlaista koulutusta omaan ammattitaitoon liittyen. Esimiehet kokivat, että madaltaisi kynnystä hakeutua itse koulutuksiin, jos olisi yhtenäinen ohjeistus millaista tukea on mahdollista saada.

Vastaajien mielestä yritys voisi tukea koulutusta monella tavalla. Heillä oli kiinnostusta oppisopimuskoulutuksiin ja ehdotettiin, että työnantaja voisi antaa esimerkiksi työn ohessa monimuotoisesti opiskelevalle osan koulupäivistä palkallisina. Vaihtoehtona voisi olla myös yhteistyö paikallisten koulutuksen järjestäjien kanssa. Kohteiden vi-

deoneuvottelulaitteita voisi myös pienemmissä koulutuksissa käyttää nykyistä enemmän hyödyksi. Vastaajilta tuli ideana talon sähköisen intran hyödyntäminen ja mahdollisuus verkkokoulutuksiin, joskin vuorovaikutteinen koulutus nähtiin mielenkiintoisempana ja antoisampana. Lisäksi mielenkiintoa esitettiin alan isoja tapahtumia ja messuja kohtaan, joiden kautta pääsisi haistelemaan uusia tuulia, tutustumaan alan tarjontaan ja verkostoitumaan oman alan toimijoiden kanssa.

Muutamit vastaajat kaipasivat koulutusta taloudellisiin seikkoihin sekä lisämyyntiin. Taloudellisilla seikoilla tarkoitettiin kustannusrakenteiden ja budjetin ymmärtämistä sekä resurssien hallinnan tärkeyttä. Vastaajat miettivät yrityksen sisäisen potentiaalin hyödyntämistä myyntikoulutuksen suhteen, jolloin kouluttaja voisi tulla vaikkapa viikko-osakkeiden puolelta. Esimiehet toivoivat tuloslaskelman ja tuloksen tiiviimpää läpikäyntiä oman esimiehensä taholta.

Järjestelmällistä valmennusta ja koulutusta kaivataan yritykseltä ja yhtenä isona asiana lähes kaikki sanoivat tasapuolisuuden. Jokaisella täytyy olla yhtäläiset mahdollisuudet saada lisäkoulutusta, mutta etenkin niitä esimiehiä tulisi kannustaa nykyistä enemmän, jotka oma-aloitteisesti tuovat ilmi halunsa lisäkoulutukseen. Tuettuja koulutustapoja tulisi myös olla erilaisia, sillä samanlainen oppimistyyli ei sovi kaikille. Muutama esimies oli jopa sitä mieltä, että esimiehiltä voisi vaatia jonkin laajuista koulutusta eikä kaiken pidä pohjautua oma-aloitteisuuteen, sillä jokaisen esimiesasemassa olevan tulisi ymmärtää itsensä kehittämisen tärkeys. Jotkut näkivät myös mahdollisuutena sitouttaa esimies yritykseen, mikäli jonkintasoinen koulutus yrityksen taholta kustannettaisiin.

6.2 Resort Managerien haastattelut

Haastateltuja resort managereita oli yhteensä viisi henkilöä. He olivat Holiday Club Kuusamon Tropiikin Mikko Hiltula, Holiday Club Katinkullan Pirppa Taljavirta, Holiday Club Tampereen Kylpylän Marika Risku, Holiday Club Saariselän Annamaija Putkonen sekä Holiday Club Saimaan ja Holiday Club Caribbean Jussi Valtola. Haastattelut toteutettiin jokaisessa kohteessa työpäivän aikana. Oli hienoa havaita kaikkien resort managereiden mielenkiinto ja halu osallistua haastatteluun. Kaikissa haastatteluissa päällimmäisenä tunteena oli kiinnostus ja tukeminen tutkijan työhön.

6.2.1 Tavoitteet

Tavoitteet ovat kaikilla resort managereilla yhtenäiset: mahdollisimman korkea asiakas-tyytyväisyys, mahdollisimman korkea työtyytyväisyys sekä kahden ensimmäisen kautta saavutettu mahdollisimman hyvä tulos. Lisäksi tavoitteena mainittiin oma henkilökoh-
taisen motivaation ylläpito. Tavoitteena on toteuttaa niitä päämääriä, jotka Holiday Club
Resorts Oy on antanut heille toteutettaviksi.

Kun kysyttiin, minkälainen esimiestyö tukee tavoitteiden saavuttamista, niin kaikki vas-
taajat mainitsivat tärkeimpänä asiana suorittavan työn tuntemisen. Esimiehen tulee tun-
tea mitä työ sisältää ja osata johtaa joukkoja edestäpäin. Esimerkillä johtaminen on tär-
kein asia henkilöstön johtamisessa ja siinä vastaajat olivat yksimielisiä. Tämän kautta
esimies nauttii arvostusta ja luottamusta omassa työyhteisössään ja oppii arvostamaan
myös työntekijöitään.

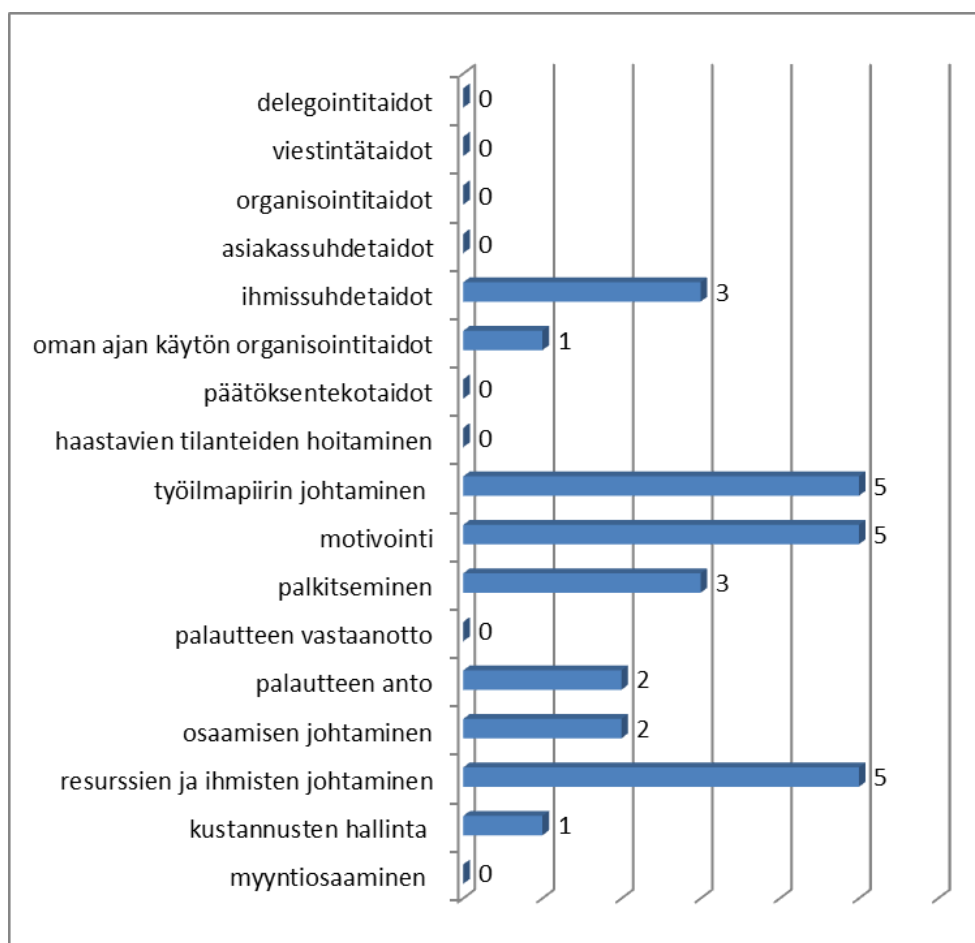
Esimiestyön tulisi olla johdonmukaista, innostavaa, kannustavaa, tarvittaessa henkilö-
kohtaiset ominaisuudet huomioivaa. Esimiehen tulee pystyä avaamaan taloudellisia ta-
voitteita henkilöstölle ja olla kiinnostunut myös talousjohtamisesta. Esimiesten joka
portaalla tulee johtaa delegoimalla ja antamalla vastuuta alaisille, joka ruokkii yrittä-
jyyttä sekä kasvattaa henkilöstön itsetuntoa ja kehittää osaamista. Holiday Club Caribi-
an resort manager Jussi Valtola sanoi valaisevasti: ”Ihmiset ovat aivan liekeissä, kun
heillä on vastuuta ja heihin luotetaan”.

Henkilöstön osaamisen suhteen kaikki vastaajat mainitsivat tärkeimmäksi asenteen tär-
keyden. Palveluhalukkuuden lisäksi henkilöstöllä tulee olla moniosaamista, joustavuut-
ta, yhteispeliä ja oma-aloitteisuutta. Resort managerit haluaisivat, että koko henkilöstö
ymmärtäisi taloudellisia lukuja enemmän ja että heillä olisi ymmärrystä oman työ-
panoksen vaikutuksesta kokonaistulokseen.

6.2.2 Esimiehen tärkeimmät osaamisalueet

Osaamisalueita oli mahdotonta vastaajien mielestä laittaa tärkeysjärjestykseen, sillä
kaikki ominaisuudet nähtiin tärkeinä. Kuitenkin kysyttäessä aivan tärkeimpiä osaamis-
alueita, nostivat kaikki vastaajat esille työilmapiirin johtamisen, motivoinnin sekä ih-

misten ja resurssien johtamisen, kuten näkyy kuviossa 17. Kuviossa osaamisalueiden perässä olevat numerot kertovat miten monta kertaa kyseinen osaamisalue mainittiin tärkeimpien joukossa. Vastaajia tutkimuksessa oli yhteensä kuusi.



KUVIO 17. Esimiehen osaamisalueet (n=6)

Esimiesten tulee omalla esimerkillään sitoa työyhteisön jäsenet yhteen ja pitää yllä positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä. Esimiehen tulee myös omalla persoonallaan vaikeisakin tilanteissa luoda rauhallisuutta ja luottamusta. Tunneäly nostettiin monessa vastauksessa esille ja vastaajat painottivat sosiaalisten taitojen merkitystä. Jos ilmapiiri ja motivaatio työpaikalla ovat huonoja, ovat kaikki muutkin toimenpiteet turhia. Huono olo heijastuu työhön ja sitä kautta asiakkaisiin sekä johtoon ja johtaa lopulta huonoon tulokseen.

Palautteen antaminen nähtiin erittäin tärkeänä. Jotta esimies pystyy ja osaa sitä antaa työntekijöilleen, tulisi tämänkin saada sitä vastaavasti omalta esimieheltään. Palautetta tulisi vastaajien mielestä antaa pyramidin huipulta asti. Palautteen suuri merkitys oli huomattu esimerkiksi yhden vastaajan kohteessa, jossa asiakastyytyväisyyttä oli nostet-

tu huimasti. Isona työkaluna tässä oli työntekijöiden kannustaminen ja positiivisen palautteen antaminen henkilöstölle. Palautteen antamiseen liitettiin myös palkitseminen, joka oli resort managereillekin hankala asia. Jotkut olivat sitä mieltä, että yksilöllinen palkitseminen huonontaa työilmapiiriä ja aiheuttaa kateutta. Kun taas toiset olivat sitä mieltä, että oikeanlaisesta työsuorituksesta ja esimerkillisestä ammattitaidosta pitää pysyä palkitsemaan myös yksilöä.

Resurssien ja ihmisten johtaminen liittyy läheisesti työilmapiirin johtamiseen. Lisäksi vastaajat korostivat resurssien johtamisen tärkeyttä, johon kuuluu oikeanlaisen miehityksen suunnittelu ja tarkkailu. Tähän liittyy osaamisen johtaminen, sillä resurssien huolellisella suunnittelulla ja johtamisella pidetään huoli siitä, että oikeat ihmiset tekevät oikeaa työtä ja että näiden taidot vastaavat vaadittua työtehtävää.

Esimiehen tulee olla johdonmukainen, jotta työntekijät oppivat miten esimies käyttäytyy missäkin tilanteessa ja miten tämä reagoi erilaisiin asioihin ja tilanteisiin. Esimiehen tulee olla aito, jotta työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja pystyvät luottamaan esimieheensä. Muutoksen sietäminen ja uusien asioiden sisäistäminen on erittäin tärkeää, jotta muutoksien myötä henkilökunta voi mahdollisimman hyvin. Kun esimies osaa ottaa muutokset ja uudet asiat esimerkillisesti vastaan, vähentää se muun henkilökunnan vastustusta ja luo pohjan hyvälle yrityskulttuurille.

Esimiehellä tulee olla riskinottokykyä, jotta asioita voidaan ja pystytään kehittämään. Tämä tietenkin vaatii, että esimiehellä on myös oman esimiehensä tuki takanaan ja, että oma esimies toimii johdonmukaisesti. Yrittäjäyys korostuu sen kautta, miten paljon itse saa vaikuttaa asioihin ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Siihen päästäkseen on esimiehellä oltava tarpeeksi hyvä itsetunto ja siinäkin taas seuraava esimies voi auttaa antamalla vastuuta ja olemalla läsnä.

Yksi erittäin tärkeä osaamisalue on osaamisen johtaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen. On esimiehen tehtävä antaa kyvykkäille yksilöille lisää vastuuta ja uusia tehtäviä. Esimiehen tulee osata niin sanotusti ”bongata helmiä” yrityksen sisältä, joiden osaamista voidaan mahdollisesti käyttää jossain muussakin tehtävässä. Tämä on kaikkien vastaajien mielestä jokaisen esimiehen tehtävä.

6.2.3 Arvojen mukainen johtaminen

Resort managerit sanoivat kokevansa, että omat arvot ovat samassa linjassa yrityksen arvojen kanssa ja niin pitääkin olla voidakseen toimia esimiestehtävässä. Kun arvot ovat samanlaisia, pystyy työskentelemään täysivaltaisesti ja motivaatio säilyttään. Vastaajilla oli myös yrittäjätaustaa omassa perhepiirissä ja sitä kautta esimerkiksi yrittäjyys arvona on suhteellisen itsestään selvä asia. Arvot olivat kaikille tuttuja, mutta ne olisi monen mielestä avattava kunnolla kaikkien esimiesten kanssa. Arvot eivät kentällä pysy aina kaikkien mielessä ja niiden suhteen kaivataankin esimiehille työkaluja.

Luottamus on avainasia koko yrityksessä. Se ei ole missään kohteessa huonolla tasolla, mutta parantamisen varaa on. Jokaisen esimiehen pitää pystyä luottamaan omaan esimieheensä, kollegoihinsa ja työntekijöihin. Työyhteisössä kaikkien on pidettävä kiinni siitä mitä sovitaan. Yhdessä sovitaan toimintamallit ja -tavat ja niiden mukaan toimitaan. Luottamus on myös sitä, että esimiehet pystyvät yhdessä paikkaamaan tarvittaessa toisiaan. Ilman luottamusta organisaatiosta ei tule menestysorganisaatiota. Esimiesten tulee puhalttaa yhteen hiileen ja muistaa asiakaspalvelun lisäksi sisäisen palvelun merkitys ja sen näkyvyys ulospäin.

Yrittäjyyttä tulisi vastaajien mielestä korostaa entistä enemmän. Yrittäjyys on taloudellista toimintaa ja kaikella tekemisellä on taloudellinen vaikutus parempaan tai pahempaan suuntaan. Yrittäjyys koetaan vahvaksi omassa työssä ja se on monelle itsestänselvyyttä. Yrittäjyydestä puhuttaessa haastatteluissa tulee puhe palkitsemisesta ja se jakaa mielipiteitä. Yhteisesti ollaan sitä mieltä, että palkita pitää; se kannustaa yrittäjyyteen ja motivoi. Palkitseminen nähdään kuitenkin eri tavoin. Erinomaisesta suorituksesta pitää pystyä palkitsemaan yksilöitä, mutta joissain tapauksissa koetaan yksilöpalkitsemisten aiheuttavan närää työpaikoilla. Palkitseminen ei saisi olla pakonomaista vaan spontaania ja kaikille tulisi tehdä selväksi, mistä palkitseminen johtuu.

Asiakaslähtöisyyden koetaan olevan vahva kaikkialla. Sen rooli on todella suuri ja hyvällä asiakaspalvelulla pystytään paikkamaan monta teknistä epäkohtaa. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asettumista asiakkaan kenkiin. Jokaisen tulee antaa täysipainoinen panos ja työskennellä yhdessä, jotta asiakas saa aina parhaan mahdollisen elämyspaketin jokaisessa kohteessa.

Resort managereiden mielestä arvot näkyvät ylhäältä alaspäin. He kokevat saavansa luottamusta johdolta. Yrityksen johdossa luotetaan siihen, että yksiköissä hoidetaan asiat loppuun asti ja tavoitteiden mukaisesti. Kehuja saa myös se, että isossa ketjussa kohteet voivat olla yksilöllisiä ja tehdä itsenäisiä päätöksiä konseptoiduista kokonaisuuksista huolimatta, mikäli se palvelee paremmin kunkin yksikön asiakaskuntaa ja toimintaympäristöä.

6.2.4 Esimiestyö

Vastaajien mielestä esimiestyö on kokonaisuudessaan hyvällä tasolla. Joissakin kohteissa esimiestyö on erinomaista, kun taas toisissa koetaan haastavimpana esimiesten yhteisöllisyyden kasvattaminen. Hyvänä resort managerit kokevat myös sen, että esimiehet ovat tottuneet itsenäisiin päätöksiin. Muutamassa kohteessa vastaajat mainitsivat erikseen esimiesten keskinäisen hyvän yhteishengen ja tiiviyn.

Haasteellisinta esimiestyö on suuremmissa yksiköissä, joissa esimiehiä on moninkertaisesti pienempiin yksiköihin verrattuna. Käytännössä on huomattu, että suuressakin yksikössä on mahdollista saavuttaa yhteinen ”euforia”, mikäli innostusta ja motivaatiota esimiesten keskuudesta löytyy. Tällöin negatiivinen energia on vähemmistössä eikä se pääse rikkomaan esimiesten välillä vallitsevaa luottamusta. Kohteissa, joissa esimiestyön koetaan olevan hyvää, johtoryhmä toimii hyvin. Johtoryhmä koostuu osastopäälliköistä ja resort managerista ja se kokoontuu säännöllisesti. Sieltä hyvä henki ja yhteistyö heijastuvat eteenpäin. Johtoryhmän työskentelyyn tulisikin kiinnittää huomiota kaikissa kohteissa, jotta hyvä työilmapiiri saadaan aikaiseksi yrityksen johdosta työntekijöihin saakka.

Esimiestyötä voidaan vastaajien mielestä mitata yksimielisesti työtyytyväisyyden, asiakastytytyväisyyden ja tuloksen kautta. Nämä kaikki kolme yhdessä muodostavat tärkeimmät johtamisen mittarit eikä johtamista tule mitata vain yhdellä niistä. Pelkkä tulosmittarina ei riitä, vaan henkilöstöjohtamisen kautta tulee pystyä vaikuttamaan työtyytyväisyyteen ja sen kautta muodostuu asiakastytytyväisyys.

Kehityskohteina vastaajat näkevät osastojen välisen yhteistyön, jonka tulisi heidän mielestään alkaa osastojen esimiehistä. Haasteena on useassa kohteessa pitkään työskennel-

leiden mukaan saaminen uusiin ideoihin. Pitkä kokemuksen ansiosta käytännön asiat hoituvat ja työtehtävät tulee tehdyiksi. Pitkät työsuhteet ovat tärkeitä, mutta ne luovat omat haasteensa uuden omaksumiselle ja uuden oppimiselle. Uudistumiskyky on olennainen nykypäivän ja tulevaisuuden ominaisuus, jota ilman esimies ei pärjää jatkuvasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Tulevaisuudessa ihmislähtöisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen merkitys ei vastaajien mielestä vähene, vaan pikemminkin korostuu entisestään.

6.2.5 Koulutus ja valmennus

Vastaajat kokevat tärkeäksi vertaistuen. Resort managerit tapaavatkin toisiaan muutama kerran vuodessa; joskus kasvokkain, joskus videoneuvottelun kautta. Nämä vertaistapaamiset ovat tärkeitä ja niitä saisi olla enemmänkin. Niiden kautta saa paljon ideoita ja ajatuksia. Vertaistukea on ollut myös muilla osastoilla. Esimerkiksi toisen kohteen päällikkö on käynyt konsultoimassa uuden kohteen päällikköä toiminnan käynnistämisessä ja/tai uuden työkalun käyttöönotossa.

Vastaajat mainitsevat myös henkilöstöpäällikön pitämät TES- ja Maraplan-koulutukset, mutta ne ovat olleet pikemminkin satunnaisia eivätkä säännöllisiä. Järjestelmäkoulutuksia on saatu uusien työkalujen käyttöönotossa. Lisäksi kehuja saa Jukka-Pekka Pajusen pitämät koulutukset ravintolan esimiehille. Asiakaspalveluvalmennuksia on pidetty ulkopuolisen valmennustahon avulla ja niiden on koettu olevan hyviä herättelemään henkilöstöä.

Vastaajilta tuli paljon ajatuksia ja ideoita, kun kysyttiin minkälaista valmennusta ja koulutusta resort managerit kaipaavat yrityksen taholta esimiehille. Kaikki vastaajat mainitsevat arvojen ja tavoitteiden avaamisen tärkeyden. Arvot tulisi ymmärtää käytännön tasolla, jotta esimiehet ymmärtäisivät sitä kautta paremmin myös Holiday Club Resorts Oy:n yrityskulttuuria. Arvojen kautta tulisi avata enemmän esimiehille asetettuja tavoitteita ja mitä heiltä odotetaan. Myös työtehtävien selkeyttämistä toivottiin muutaman vastaajan taholta. Kokonaisuudessaan yrityksen tulisi tarjota esimiehille sellaista valmennusta, josta esimiehet kokevat saavansa apuja päivittäiseen johtamiseen.

Koulutuksen avulla esimiehille tulisi avata, mitä johtaminen ja valmentaminen tarkoittavat. Siis sitä, mitä tarkoittaa esimerkiksi johtaminen, kun olet koko ajan ikään kuin näyttämöllä ja koko olemuksella tulisi viestittää luottamusta ja uskottavuutta sekä asiakkaille että työntekijöille. Esimiesten tulisi ymmärtää mitä johtajuus tarkoittaa ja mitä esimiehenä oleminen edellyttää. Vastaajien mielestä koulutuksessa saisi enemmän painottaa henkistä ja sosiaalista puolta. Johtamisen kouluttaminen ei saisi olla liian yksityiskohtaista, vaan sen tulisi ainakin alkuun painottua työilmapiirijohtamiseen ja henkilösten motivointiin. Motivointiin liittyen myös palautteen antamiseen ja palkitsemiseen toivotaan esimiehille lisää työkaluja ja koulutusta. Esimiesten tulisi ymmärtää ensin kokonaisuudet sekä syy-seuraussuhteet ennen detaljeihin syventymistä.

Valmennuksen kautta tulisi tuoda esille sitä, miten tärkeää esimiehen on pystyä asettumaan alaistensa asemaan ja pyrkiä johdonmukaiseen johtamiseen. Luottamus koetaan tässäkin tärkeäksi, sillä esimiehen tulee olla aina lähestyttävissä eikä oma elämä saa liikaa näkyä työsuorituksessa. Esimiesten tulisi voida kokea esimiestyö sellaisena, että haluaa toimia yrityksen edustajana sekä olla ylpeä yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. Lainaten Holiday Club Caribbean resort manageria Jussi Valtolaa: ”Esimiestyö on itsensä kehittämisprosessi ja sen ymmärtäminen tulisi tulla selväksi esimiehille koulutuksen kautta.”

Taloudelliseen osaamiseen kaivataan osassa kohteissa esimiehille koulutusta ja opastusta. Tämä tarkoittaa sitä, että luvut tulisi avata kaikille esimiehille, jotta oman panoksen merkitys tuloksiin tulisi näkyvämmäksi. Talousosaaminen voisi muutaman vastaajan mielestä olla kokonaisuudessaan paremmalla tasolla esimiesten keskuudessa. Hinnoittelun ymmärtäminen, budjetoinnin eri osa-alueiden ja talouden tunnuslukujen tunteminen tulisi olla kaikilla esimiehillä samalla tasolla. Yksi kohteista kaipasi esimiesten myyntiosaamiseen lisää koulutusta ja senkin suhteen olisi mahdollista hyödyntää yrityksen sisäistä osaamista esimerkiksi osakemyynnin puolelta. Työlainsäädännön kertaamisen olisi järkevää olla systemaattista, kuten esimerkiksi kerran vuodessa tapahtuvan koulutustilaisuuden kautta.

Koska esimiehet ovat erilaisista lähtökohdista ja koulutustaustoista, olisi vastaajien mielestä järkevää suunnitella jonkinlainen uuden esimiehen valmennuspaketti. Tämänkaltaisen ratkaisu koettiin järkevänä varsinkin silloin, kun esimieheksi nousee omasta työyhteisöstä eikä esimieskoulutusta ole pohjalla välttämättä ollenkaan. Tällainen val-

mis paketti olisi oiva työkalu myös niille, jotka haluaisivat edetä urallaan ja tällaisen koulutuksen kautta se mahdollistettaisiin. Tässä voisi muutaman vastaajan mielestä hyödyntää yrityksen omia resursseja. Vastaavassa asemassa oleva esimies vaikkapa eri kohteesta voisi jakaa osaamistaan ja työtehtävien tuntemustaan ja ikään kuin mentoroida ja konsultoida uutta esimiestä uudessa tehtävässä. Haasteeksi muodostuu, että jokaisen esimiehen olisi hyvä mallintaa omat käytäntönsä itselleen sopiviksi. Kuitenkin toimintatavat ja johtamisstrategia halutaan jossain määrin yhtenäiseksi.

Vertaistuen merkitystä esimiehille korostetaan vastaajien keskuudessa. He itse kokevat sen hyödylliseksi ja samaa käytäntöä voisi harkita kaikkien esimiesten keskuudessa. Esimiesten välisiä vertaistapaamisia voisi olla vaikkapa kerran vuodessa ja osan voisi toteuttaa virtuaalisestikin. Esimiehet saisivat henkistä tukea toisiltaan vertaistuen ja avoimien keskustelujen kautta ja he saisivat jakaa keskenään päivittäin eteen tulevia käytännön haasteita. Tässä voisi olla osana jonkinlaiset yritysvierailut, joiden kautta esimiehet voisivat mennä toiseen kohteeseen ”omalle osastolleen” tutustumaan toisen kohteen toimintaan ja sitä kautta saada uusia ideoita ja jakaa omaa osaamistaan. Tällainen työnkierto ei ollut vastaajille tuttu käytäntö, mutta herätti kovasti kiinnostusta.

Kokonaisuutena toivotaan esimiestyöhön yleisesti laajempaa koulutusta, mutta samalla halutaan koulutuksen keskittyvän myös käytännön asioihin. Yhteenvetona voidaan todeta, että mikä tahansa koulutus ja valmennus on esimiehille vastaajien mukaan eduksi, sillä tällä hetkellä sitä ei juuri ole tarjolla.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Huomattavaa oli, että esimiesten ja resort managereiden tavoitteet päivittäisessä työssä ovat samankaltaisia, joskin hieman eri painotuksilla esimiestasosta riippuen. Kaikki kokivat päätehtäväkseen työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden hyvän tason saavuttamisen tuloksesta tinkimättä. Tulostavuu on omalla tavallaan suurempi resorts managerilla kuin vuoropääliköllä, vaikka tuloksen tekeminen ohjaakin molempien päivittäistä työtä. Korpelainen (2015, 55) sanookin, hyvä esimiestyö on sellaista, jossa strategia toteutuu, henkilöstö motivoituu ja tuloksellisuus on hyvällä tasolla.

Mielipiteet ja ajatukset hyvästä esimiestyöstä olivat myös johdon ja esimiesten välillä hyvin samanlaisia. Henkilöstöjohtaminen ja ihmisten johtaminen korostuvat molempien ryhmien haastatteluissa ja näiden haastattelujen valossa on nähtävissä samanlainen johtamistyyli joka esimiestasolla. Esimerkillä johtaminen oli sekä ylimmän johdon että esimiesten mielestä yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista ja se näkyy myös jokaisen työpanoksessa. Arvojohtaminen on vastausten perusteella sekä esimiesten että resort managereiden toiminnan perustana. Kuten Hiltunen (2011, 257) toteaa, niin esimerkillä ja omalla toiminnallaan esimies tekee arvoista näkyviä koko työyhteisölle.

Esimiehen osaamisalueiden suhteen vastaukset sekä esimiehillä että resort managereilla olivat hyvin yhtenäisiä. Niissä korostuivat työilmapiirin johtaminen, motivointi ja ihmishuuhdetaidot. Esimiehet kokivat kuitenkin, että tavoitteita ei ole avattu tarpeeksi ja että he eivät tiedä mitä heiltä odotetaan. Tästä on pääteltävissä, että esimiehet tietävät tärkeimmät osaamisalueensa ja johtavat kuten heidän halutaan ja odotetaan johtavan, mutta eivät tiedä näin olevan. Tässä suhteessa kommunikointia esimiesten ja ylemmän johdon välillä kannattaisi kehittää ja parantaa. Hyvänä ehdotuksena tuli esimiehiltä resort managerin pitämä sparraus muutaman kerran vuodessa. Myös palautteen antamista esimiestasolla tulisi kehittää. Nikkola ym. (2012, 5) muistuttaa, myös esimiehet kaipaavat johtamista. Esimiestyöllä on suuri vaikutus organisaation menestykseen, joten esimiestyön kehittämiseen panostaminen kannattaa aina. Järvisen ym. (2014, 20) vauhti-työryhmissä johdon ensimmäinen tehtävä on asettaa toiminnalle tavoitteet ja odotukset, jolloin henkilöstö tietää, mitä heiltä vaaditaan. Toisena tehtävänä on vuorovaikutuksen lisääminen ja palautteen antaminen.

Osaaminen oli kaikkien vastaajien mielestä hyvällä tasolla, vaikka kehittymisen tarvekin tunnustetaan. Osa vastaajista koki, että osaaminen on pirstaloitunut esimiesten kesken. Esimiehet kokivat sen myös positiivisena asiana, sillä esimiehet auttavat ja tukevat toisiaan ongelmatilanteissa. Tätä tukee Ristikankaan ym. (2014, 18–19) näkemykset, joiden mukaan kaikki työyhteisön jäsenet eivät voi olla asiantuntijoita vaan yritykset menestyvät yhteisöllisen osaamisen avulla. Osaamista pitää jakaa, jolloin organisaatio toimii yhtenä toimivana koneistona yksittäisten osaajien sijaan. (Ristikangas ym 2014, 18–19). Resort managereiden mielestä perusosaamisen tulisi kaikilla esimiehillä olla samalla tasolla ja he halusivat kiinnitettävän huomiota etenkin resurssien ja ihmisten johtamiseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi yrityksen arvojen tuntemattomuus. Arvojen avaamisen suhteen esimiehet kaipaavat apua. Arvot olivat resort managereille selviä, mutta kentällä toimivat esimiehet eivät osanneet avata, mitä ne käytännön työssä tarkoittavat. Erityisesti yrittäjyys arvona oli esimiesten vaikea sisäistää, kun taas ylemmälle johdolle se tuntui olevan itsestäänselvyys. Ylin johto kokee arvojen näkymisen arjen työssä vahvemmin, kuin suorittavaa työtä tekevät esimiehet. Sisäinen yrittäjyyden arvon ymmärtäminen tuo yritykselle huomattavaa lisäarvoa, mutta sen on lähdettävä esimiehistä liikkeelle. Kansikas (2007, 66–67) toteaaakin, että esimiehet omalla esimerkillään tuovat esille sisäisen yrittäjyyden merkityksen ja ilman esimiesten tukea sisäinen yrittäjyys ei voi työyhteisössä kasvaa.

Vastauksista on huomattavissa, että haasteellisinta esimiestyö on suuremmissa yksiköissä, joissa esimiehiä on moninkertaisesti pienempiin yksiköihin verrattuna. Tämä varmasti johtuu siitä, että pienemmissä yksiköissä esimiesten toimintakenttä on laajempi ja he pakostakin joutuvat tekemään tiivistä yhteistyötä. Isommissa yksiköissä esimiehiä on enemmän ja vaikka toimintakenttä on laaja, niin tehtäväjako saattaa olla suppeampi, kun työtä on jakamassa useampi esimies. Tämä johtaa suuremmissa yksiköissä siihen, että selkeästi helpommin ajaututaan vain oman työn vaalimiseen ja niin sanottu yhteisöllisyys jää taka-alalle. Henkilöstön vaihtuvuus tuntuu haastattelujen perusteella vaikuttavan yhteisöllisyyteen.

Tätä voisi parantaa esimiesten välisillä palavereilla, joissa yhdessä käytäisiin läpi talon toimintatapoja ja tutustuttaisiin siten toisten työhön ja muihin oman yksikön esimiehiin. Tässäkin yhteydessä voisi ajatella jonkinasteista työnkiertoa, jotta toisten työ tulisi tu-

tuksi ja työn arvostus sitä kautta nousisi. Sisäisen yrittäjäyys luo yhteisöllisyyttä (Heinonen ym. 2002, 33–36). Yhteisöllisyyden lisäämiseksi olisi siis tärkeää antaa esimiehille vastuuta ja valtaa omien tehtäviensä suorittamiseen ja tätä kautta kasvattaa sisäistä yrittäjäyttä.

Vastaajat olivat tyytyväisiä yrityksessä toteutettuihin koulutuksiin ja valmennuksiin vaikka laajempaa ja suunnitelmallisempaa valmennusta kaivataankin. Koulutuksen suhteen esimiehet itse kokevat tarvitsevansa eniten vertaistukea ja työkaluja käytännön työhön eivätkä niinkään johtamiseen itsessään. Esimiehet kaipaavat tavoitteiden avaamista, toimintatapojen ohjeistamista ja vertaistuen mahdollistamista. Pitkää tutkinnon suorittamista ei nähdä mieluisana, vaan pikemminkin halutaan intensiivisiä ja täsmällisiä koulutuksia. Resort managerit sen sijaan näkisivät tärkeimpänä sen, että esimiehet ymmärtäisivät johtamisen ja valmentamisen tärkeyden. Johtamisen koulutus olisi tarpeen, jotta esimiehet osaisivat miettiä, miten paljon oma persoona ja käyttäytyminen vaikuttavat työilmapiiriin ja johtamiseen. Esimiehet kokevat tarvitsevansa hiontaa päivittäisissä työkaluissa ja tilanteissa, kun taas ylin johto näkee johtajuuden sekä henkisen ja sosiaalisen puolen kehittämisen tärkeimpänä.

Itseohjautuvaan koulutukseen hakeutumisen suhteen vastaajissa on selkeästi nähtävissä eroja. Vähemmän aikaa yrityksessä olleet ovat motivoituneempia hakeutumaan ja ohjautumaan lisäkoulutukseen. Tämä osaltaan johtuu myös siitä, että yrityksessä ei ole ollut valmista koulutustarjontaa tarjolla ja työnantajan tarjoama tuki mahdolliseen lisäkouluttautumiseen on ollut epäselvää. Resort managerit olivat sitä mieltä, että esimiesten tulisi itsekkin ymmärtää lisäkoulutusten ja itsensä kehittämisen tarpeellisuus. Hyvä ajatus voisi olla, että esimiehiltä vaadittaisiin lisäkoulutuksen hankkimista jollakin tasolla. Esimiehet voisivat olla velvollisia hankkimaan esimerkiksi kaksi opintopistettä vuodessa kehittääkseen itseään. Toki olisi sovittava yhtenäiset toimintaohjeet siitä, miten koulutusta tuettaisiin ja miten opiskelu ja työ olisi mahdollista yhdistää yksilölliset tarpeet huomioiden.

Huomattavaa tutkimuksessa oli myös se, että esimiehet kaipaavat itsekkin opastusta ja ohjausta nykyistä enemmän. Yrityksen kulttuurin ja arvojen avaaminen ja ymmärtäminen varmasti auttaisi, sillä monet asiat, joihin halutaan kehitystä, ovat esimiesten itsensä käsissä. Hyvänä esimerkkinä tästä on kohteiden esimiesten haluama esimiesten välisen yhteistyön ja yhteisöllisyyden parantaminen. Kuitenkin korostaisin valmennuksessa

esimiesaseman tuomaa vastuuta itsestä sekä työntekijöistä. Täytyy olla tahtoa, taitoa ja tietoa toimia esimiehenä. Pitää johtaa työyhteisön olemassa olevaa osaamista ja muistaa vastuu oman osaamisen kehittämisestä. Jos esimies ei kehitä itseään, ei hän toimi vastuullisena esimerkkinä muille. Esimiesosaamisen kolme ulottuvuutta ovat tieto, taito ja tahto (Hyppänen 2015, 37). Nämä ovat mielestäni tässä avainasemassa.

Valmennusohjelman luomista varten tutkimuksesta saatiin tärkeää tietoa. Valmennusohjelman sisältö tulisi suunnitella sekä esimiesten että yrityksen tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti. Pääpaino tulisi tutkimuksen tulosten perusteella olla kaksitahoinen. Esimiesten päivittäisjohtamisen osaamista tulisi kehittää. Esimerkiksi palautteen antamisen, työyhteisön motivoinnin ja resurssien johtamisen tulisi korostua. Päivittäisjohtamisen lisäksi esimiesten johtamistaitojen, työilmapiirin johtamisen sekä yrityskulttuurin ja yrityksen arvojen kouluttamisen tulisi olla keskiössä. Kehittäminen ei tapahdu hetkessä eikä sitä saavuta kumpikaan taho yksin, joten yhteistyö on tässäkin onnistumisen avain.

8 POHDINTA

Tutkimus eteni hyvin alusta alkaen. Sopivien haastatteluajkojen sopiminen kesäsesongin ja kesälomien vuoksi sujui yllättävän hyvin ja vastaanotto joka kohteessa oli positiivinen. Haastattelujen ajankohtaa mietittiin toimeksiantajan kanssa ja päädyttiin yhteisellä päätöksellä kesään, sillä sesonkina on kuitenkin käytössä suurimmassa osassa kohteita suurin määrä henkilökuntaa. Toki etukäteen osattiin odottaa kesälomien ja sesongin vaikuttavan haastateltavien määrään.

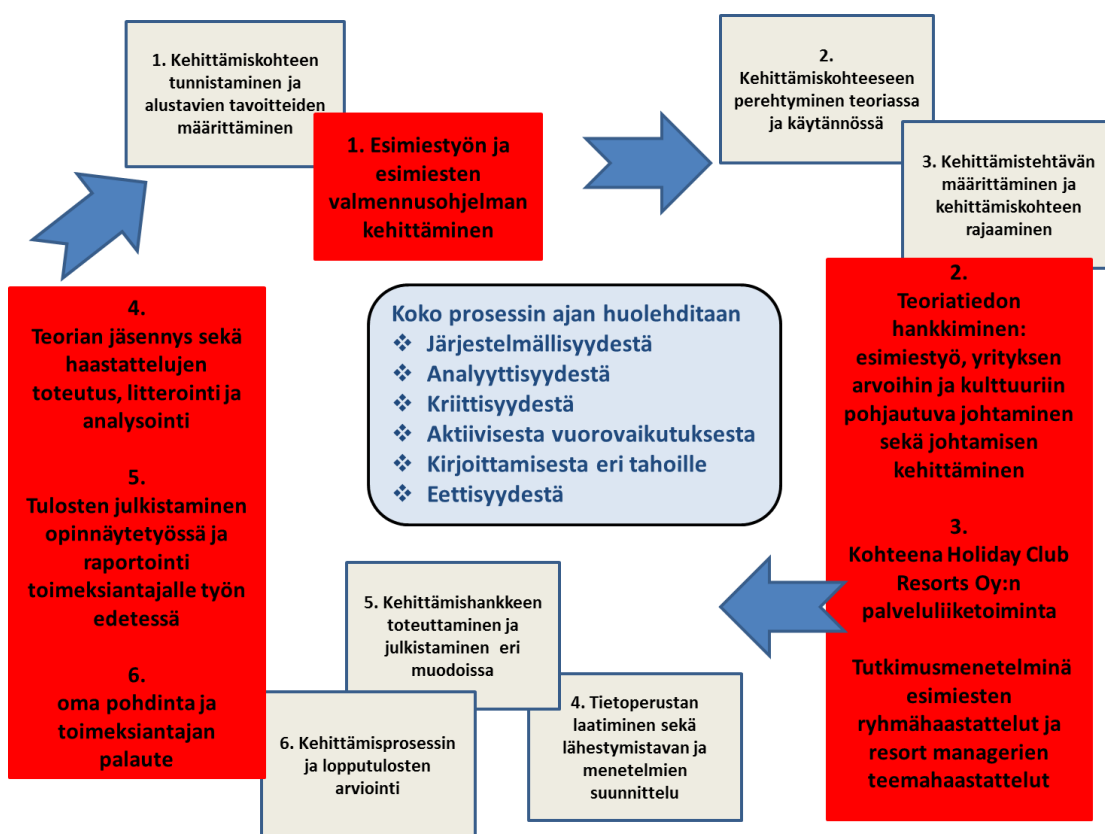
Haastattelujen edetessä minusta tuntui siltä, että niiden pitämisessä kehityin koko ajan. Haastavinta oli olla passiivisena osapuolena, sillä tarkoituksena oli nimenomaan vain ohjata ryhmähaastatteluja ja antaa haastateltavien yhdessä keskustella aiheesta ja sitä kautta poimia oleelliset asiat. Kuitenkin paikoitellen huomasin ottavani osaa keskusteluun. Tässä kuitenkin kehityin loppua kohden ja jokaisesta haastattelusta opin jotakin seuraavaan. Haastavaa oli myös astua haastattelijana jonkinasteiseen asiantuntijan rooliin, kun haastateltavat olivat omia kollegoja, omia esimiehiä sekä oman työorganisaation ylintä johtoa. Haastattelijana oli kuitenkin otettava tietynlainen asiantuntijan rooli, jotta pystyin pitämään haastattelun asiassa ja siinä mielestäni onnistuin hyvin.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi ym. 2014, 231). Tutkimuksen toteutus on kuvattu työssä tarkoin ja pidän tutkimusta reliaabelina. Tutkimus toteutettiin joka kohteessa samaa kaavaa noudattaen ja uskon, että mikäli tutkimus suoritettaisiin uudelleen, saataisiin samansuuntaisia tuloksia. Tulokset voisivat olla eriäviä tämän tutkimuksen tuloksiin verrattuna, mikäli osallistujat olisivat eri esimiehiä. Itse en tähän kuitenkaan usko, sillä kaikissa kohteissa esimiehet kertoivat haastatteluissa, miten he kokevat asioiden omassa yksikössään olevan ja koen, että painoarvoa on myös heidän omilla havainnoillaan.

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin valitut tutkimusmenetelmät mitta-sivat tutkimuksessa sitä, mitä pitikin mitata (Hirsjärvi ym. 2014, 231). Pidän tutkimusta validina, vaikka otanta esimiesten haastattelujen suhteen jäikin odotettua pienemmäksi. Jokaisesta kohteesta saatiin haastateltua sekä esimiehiä että jokaisen kohteen resort manager, joten tutkimuksessa saatu tieto on mielestäni validia ja saaduista tiedoista voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Esimiesten ja resort managereiden vastauksissa

oli paljon samankaltaisuuksia omassa ryhmässään ja painotukset olivat samoissa aihepiireissä. Tutkimustavoitteet saavutettiin valituilla menetelmillä, joiden pohjalta toimintaa voidaan yrityksessä lähteä kehittämään.

Tutkimus täytti mielestäni tutkimuksellisen kehittämistyön pääpiirteet, joita kuvasin Ojasalon ym. (2014, 24) teorian mukaisesti luvussa 5.2. Tämä kehittämishanke liittyy vahvasti työelämän ja sitä kautta liiketoiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on esimiestyön kehittäminen. Tutkimusmenetelmien kautta saatiin arvokasta tietoa käytännöstä, jota tukee monipuolinen teoreettinen tieto. Kehittämistyön tulokset siirtyvät käytäntöön, sillä ne toimivat esimiesten valmennusohjelman luomisen pohjana. Alla olen kuvannut tämän kehittämistyön prosessin etenemisen, jossa punaisella olevat ovat tämän kehittämishankkeen vaihteita (kuvio 18).



KUVIO 18. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 24, muokattu)

Tutkimuksen otanta esimiesten osalta jäi mielestäni toivottua vähäisemmäksi. Syynä oli osaksi varmastikin kesäsesonki ja kesälomat sekä äkilliset henkilöstöresurssien muutokset. Tutkijana jäin miettimään, miksi esimiehet eivät kokeneet tarpeelliseksi osallistua tutkimukseen, jonka tarkoitus on viedä heidän osaamistaan ja kehittymistään eteenpäin. Voin vain arvailla oliko syynä puutteellinen tiedon jakautuminen, sesongin hektisyys

vai se, että haastattelua ei syystä tai toisesta voitu huomioida resurssien suunnittelussa etukäteen tarpeeksi. Haasteellista oli sopia yhteinen aika eri osastojen esimiehille, koska osastoilla on omat kiirehuippunsa eri aikoihin.

En voinut olla esimiehiin suoraan henkilökohtaisesti yhteydessä suuren määrän vuoksi, joten siksi resort managerit valittiin välikäsiksi toimeksiantajan kanssa. Koin myös, että resort managereilla on eritasoista vaikutusvaltaa ja auktoriteettia aikaansaada mahdollisimman suuri osallistujamäärä. Vaikka resort managereiden kontaktointi oli verrattain helppoa ja heidän hektisestä työkuvastaan huolimatta sopivat haastatteluajankohdat saatiin sovittua, niin olisi ollut järkevää hyödyntää myös yrityksen sisäistä intraa. Intran kautta tieto tutkimuksesta olisi saatu kaikkien ulottuville ja tämä olisi voinut osaltaan vaikuttaa tutkimuksen esimiesten osallistujamääriin. Mysteeriksi jää, olisiko kaikkien esimiesten henkilökohtainen kontaktointi ollut parempi vaihtoehto. Itse uskon valinneeni paremman tavan, sillä henkilökohtainen sopiminen jokaisen esimiehen kanssa erikseen olisi vaatinut valtavasti aikaa eikä yhteisen ajan löytäminen kohteiden eri esimiesten kanssa olisi ollut yhtään helpompaa; ehkä jopa haasteellisempaa.

Kaiken kaikkiaan tutkimus ja opinnäytetyö sujuivat hyvin. Teoria on monipuolista ja tukee mielestäni hyvin tutkimuksen tavoitteita sekä tutkimustuloksia. Tutkimustuloksista saatu tieto palvelee mielestäni hyvin toimeksiantajaa ja niiden pohjalta yritys pystyy suunnittelemaan esimiehille suunnattua valmennus- ja koulutustarjontaa. Työ oli innostava toteuttaa, kiitos tukevan työnantajaorganisaation Holiday Club Resorts Oy:n ja toimeksiantajani edustajan henkilöstöpäällikkö Anne Oravaisen. Odotan innolla tulevia uudistuksia esimiesten kehittämisen saralla.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business – to – business services. Towards positively deviant performances. Espoo. Aalto University. Doctoral Thesis.
- Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys. Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 2. painos. WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holiday Club Resorts Oy. 2016. Yritys. Luettu 31.5.2016.
<http://www.holidayclubresorts.com/fi/yritys/>
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. -4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.
- Hyötyläinen, R., Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Joutsenkunnas, T. 1990. Esimiestyö palveluyrityksessä. 8. painos. Helsinki: Wein+Göös.
- Juuti, P. 2011. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto. 154–166.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, P., Rantala, J., Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana. Yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

- Kansikas, J. 2007. Kasva yrittäjyyteen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.
- Koiranen, M. & Pohjansaari, T. 1994. Sisäinen yrittäjyys. Innovatiivisuuden, laadun ja tuottavuuden perusta. Valkeakoski: Konetuumat Oy.
- Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen. Euroja hyvästä esimiestyöstä. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Manka, M-L. 2014. Hyvinvoiva henkilöstö on strateginen menestystekijä. Synergos views 9/2014, 6–7.
- Nikkola, M. & Salminen, J. 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. 1. painos. Espoo: J-Impact Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ristikangas, M-R., Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti. Opetushallitus.
- Tengman, V. Toimitusjohtaja. Holiday Club Resorts Oy. 2016. Haastattelu 13.6.2016. Haastattelijana Taru Ilola. Litteroitu. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Esimiehille ja Resort managereille lähetetty haastattelulomake

1(2)

Tämän työn tarkoitus on tehdä pohjatutkimusta Holiday Club Resorts Oy:n esimiesten valmennusohjelman suunnittelua ja toteutusta varten.

Valmennusohjelmaohjelma on työn alkaessa vasta alkuvaiheessa, joten tämän opinnäytetyön tehtävänä on kartoittaa esimiesten ajatuksia ja tahtotiloja itsensä kehittämiseen ja kehittymiseen. Tarkastellaan myös kohtaavatko organisaation johdon ja kentällä toimivien esimiesten näkemykset valmennusohjelman tarpeista. Yrityksen lopullinen tavoite on luoda oma valmennusohjelma.

1. Mitkä ovat työsi tärkeimmät tavoitteet?
2. Millainen johtaminen / esimiestyö tukee tavoitteiden saavuttamista?
3. Minkälaista osaamista henkilöstöllä tulee olla, jotta tavoitteisiin päästään?
4. Millaista osaamista esimies / johtaja tarvitsee menestyäkseen tehtävässään? -->
5. Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät osaamisalueet? (alla esimerkkejä)
 - myyntiosaaminen
 - kustannusten hallinta
 - resurssien ja ihmisten johtaminen
 - osaamisen johtaminen
 - palautteen anto ja vastaanotto
 - palkitseminen ja motivointi
 - työilmapiirin johtaminen
 - haastavien tilanteiden hoitaminen
 - päätöksentekotaidot
 - oman ajan käytön organisointitaidot
 - ihmissuhdetaidot
 - asiakassuhdetaidot
 - organisointitaidot
 - viestintätaidot
 - delegointitaidot

(jatkuu)

2(2)

---> ”Onko Holiday Clubilla tämän tyyppistä osaamista ja jos on niin mikä on tämän osaamisen taso?”

6. Mitä on mielestäsi arvojen mukainen johtaminen Holiday Clubilla?
7. Arvot: luottamus, asiakaslähtöisyys, yrittäjäyys. Mitä ne mielestäsi tarkoittavat käytännön esimiestyössä?
8. Näkyvätkö arvot mielestäsi käytännössä ja jos näkyvät niin miten?
9. Minkälaisella tasolla esimiestyö on mielestäsi tällä hetkellä omassa yksikössäsi?
Onko jokin erityisen hyvää / mitä täytyisi kehittää?
10. Minkälaista valmennusta / koulutusta olet tähän mennessä saanut /hankkinut?
11. Minkälaista valmennusta / koulutusta kaipaisit yritykseltä
12. Miten esimiestyötä / johtamista tulisi mitata?
13. Minkälaista johtamista tarvitaan tulevaisuudessa?
Muuttuvatko esimiestyön tarpeet?

Kiitos!

Kesäterveisin,

Taru Ilola

Palvelupäällikkö / Holiday Club Caribia